

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PAULINO DE MELO GRANZOTTO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A BENEVENTO
COMÉRCIO VESTUÁRIO LTDA.**

Florianópolis
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PAULINO DE MELO GRANZOTTO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A BENEVENTO
COMÉRCIO VESTUÁRIO LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

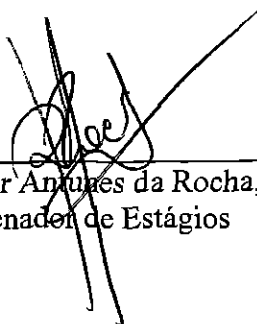
Professor Orientador: Nilo Otani, MSc.

Florianópolis
2007

PAULINO DE MELO GRANZOTTO


PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A BENEVENTO COMÉRCIO VESTUÁRIO LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 04 de Julho de 2007.

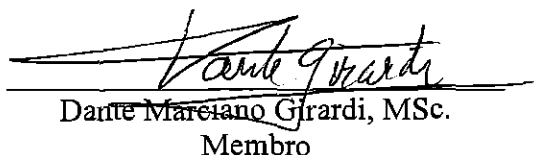


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Nilo Otani, MSc.
Orientador



Dante Marciano Girardi, MSc.
Membro



Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais Paulino Granzotto e Maria Goreti Ribeiro de Melo, por terem proporcionado estudo de qualidade ao longo da minha vida e pelo apoio e carinho demonstrados nos melhores e piores momentos.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço aos meus pais, tios, irmãos e sobrinhos, pelo apoio e por sempre estarem próximos a mim. Gostaria de agradecer a minha mãe por sempre acreditar em mim e por ter me dado força e motivação para que eu pudesse terminar este trabalho, além de me aconselhar para que eu tome as melhores decisões referentes a minha vida pessoal e profissional. Ao meu pai, agradeço por se preocupar com o meu futuro e estar mais próximo de mim.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Nilo Otani, pelo suporte que possibilitou a execução deste trabalho de forma satisfatória, além de compreender o autor deste estudo.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores que tive nesta instituição por terem contribuído para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Gostaria de agradecer a Izabel Etcheverry e Nelly da Silva Araújo, respectivamente, proprietária e funcionária da Benevento Comércio Vestuário Ltda, por terem permitido que o trabalho fosse feito sobre a referida empresa e pela prestatividade dada a mim sempre quando as procurava.

Agradeço aos meus amigos da faculdade, pelo convívio ao longo do curso e pela alegria, força, confiança e companheirismo demonstrados. Agradeço também aos demais amigos, por compartilharem momentos de alegria comigo e por me apoiarem nos momentos difíceis.

“É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar;
é melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade viver ...”

Martin Luther King (1929 –1968)

GRANZOTTO, Paulino de Melo. **Plano Estratégico de Marketing para a Benevento Comércio Vestuário Ltda.** 2007. 95 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar um plano estratégico de marketing para aumentar o faturamento da Benevento Comércio Vestuário Ltda ao longo do ano de 2008, considerando o município de Florianópolis no primeiro semestre de 2007. Os objetivos específicos do estudo são: analisar o ambiente externo e interno da organização; realizar a análise SWOT da empresa; estabelecer os objetivos de marketing; propor estratégias de marketing para o plano; estabelecer as ações necessárias para operacionalizar as estratégias propostas; avaliar e controlar o plano mediante os resultados das ações propostas. A justificativa para o estudo se deu principalmente pelo fato do acadêmico ter percebido que a empresa apresentava faturamentos estagnados nos últimos anos. O trabalho se caracterizou como um estudo de caso, primeiramente exploratório para depois se tornar conclusivo, descritivo e qualitativo, utilizando-se de levantamentos bibliográficos, análise documental, entrevistas não-estruturadas e observação informal não-participante. A primeira etapa do estudo de caso foi a avaliação da situação de marketing, seguida pela análise dos ambientes externo e interno da organização que, conseqüentemente, originaram uma análise SWOT. Na seqüência do estudo, estabeleceram-se os objetivos de marketing que serviram para definir as estratégias. Estas estratégias foram operacionalizadas através de programas de ações que, através da forma de avaliação e controle formulada para o plano, podem ajudar a organização a realizar o objetivo geral proposto.

Palavras-chave: Marketing. Plano Estratégico. Comércio de Vestuário.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conteúdo de um Plano de Marketing.....	27
Quadro 2: Grifes e Produtos da Benevento com seus Respectivos Preços.....	46
Quadro 3: Classificação de Empresas por Número de Empregados.....	57
Quadro 4: Fornecedores de Roupas e Acessórios da Benvento e suas Grifes.....	73
Quadro 5: Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas.....	79
Quadro 6: Ações referentes à Estratégia “a”.....	81
Quadro 7: Ações referentes à Estratégia “b”.....	82
Quadro 8: Ações referentes à Estratégia “c”.....	83
Quadro 9: Ações referentes à Estratégia “d”.....	83
Quadro 10: Ações referentes à Estratégia “e”.....	84
Quadro 11: Ações referentes à Estratégia “f”.....	85
Quadro 12: Ações referentes à Estratégia “g”.....	85
Quadro 13: Custos Totais da Implementação das Estratégias Sugeridas.....	86
Quadro 14: Exemplo de um Formulário para o Controle de um Plano Estratégico de Marketing.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição do Faturamento, em Reais, por Produtos nos Anos de 2004, 2005 e 2006.....	48
Tabela 2: Produto Interno Bruto do Brasil.....	50
Tabela 3: Produto Interno Bruto per Capita do Brasil e de Florianópolis.....	50
Tabela 4: Taxa Anual de Desemprego no Brasil.....	51
Tabela 5: População de Florianópolis.....	52
Tabela 6: Condição de Ocupação dos Domicílios Permanentes no Município de Florianópolis.....	52
Tabela 7: Quantidade de Empregos Formais Gerados por Gênero Segundo a Escolaridade em Santa Catarina.....	53
Tabela 8: Expectativa de Vida no Brasil e em Santa Catarina no Ano 2005.....	54
Tabela 9: Remuneração Média Mensal por Gênero e Diferencial na Remuneração em Santa Catarina e no Brasil.....	54
Tabela 10: Remuneração Média Mensal por Gênero e Diferencial na Remuneração Segundo a Escolaridade em Santa Catarina.....	55
Tabela 11: Demonstração dos Resultados dos Exercícios dos Anos de 2004, 2005 e 2006.....	78
Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício Projetado para o ano de 2008.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Visão Sistêmica dos 4 As.....	22
Figura 2: Evolução das Vendas do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004).....	61
Figura 3: Variação no Nível de Emprego no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004).....	62
Figura 4: Variação da Folha de Pagamento dos Trabalhadores do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004).....	63
Figura 5: Valor Médio da Folha de Pagamento dos Trabalhadores no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007.....	64
Figura 6: Formas de Pagamento Praticadas pelo Público Consumidor em Relação ao Faturamento do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007.....	65
Figura 7: Níveis de Inadimplência no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007.....	66
Figura 8: Níveis de Devolução de Cheques no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007.....	67
Figura 9: Sexo dos Clientes.....	68
Figura 10: Faixa Etária dos Clientes.....	68
Figura 11: Organograma da Benevento Comércio Vestuário Ltda.....	75

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Estratégia.....	16
2.2 Marketing.....	18
2.3 Plano Estratégico de Marketing.....	25
2.3.1 Sumário Executivo.....	27
2.3.2 Situação atual de Marketing.....	28
2.3.2.1 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	29
2.3.2.2 <i>Análise do Ambiente Interno</i>	32
2.3.3 Análise de Oportunidades e Assuntos.....	34
2.3.4 Objetivos.....	35
2.3.5 Estratégias de Marketing.....	36
2.3.6 Programas de Ação.....	37
2.3.7 Demonstração de Resultado Projetado e Controles.....	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Classificação da Pesquisa.....	40
3.2 Coleta de Dados.....	41
3.3 Limitação.....	43
4 ANÁLISE DO CASO.....	44
4.1 Descrição da Organização.....	44
4.2 Situação Atual de Marketing.....	45
4.2.1 Análise do Ambiente Externo.....	49
4.2.1.1 <i>Ambiente Econômico</i>	49

4.2.1.2 Ambiente Demográfico.....	52
4.2.1.3 Ambiente Político-Legal.....	55
4.2.1.4 Ambiente Sócio-Cultural.....	58
4.2.1.5 Ambiente Tecnológico.....	59
4.2.1.6 Ambiente Natural.....	60
4.2.1.7 Análise do Mercado.....	60
4.2.1.8 Clientes.....	67
4.2.1.9 Concorrentes.....	69
4.2.1.10 Fornecedores.....	72
4.2.2 Análise do Ambiente Interno.....	74
4.2.2.1 Estrutura da Empresa.....	74
4.2.2.2 Recursos Humanos.....	76
4.2.2.3 Instalações.....	77
4.2.2.4 Finanças.....	77
4.3 Análise de Oportunidades e Assuntos.....	79
4.4 Objetivos.....	80
4.5 Estratégias de Marketing.....	80
4.6 Programas de Ação.....	81
4.7 Demonstração de Resultado Projetado e Controles.....	87
5 CONCLUSÕES.....	89
REFERÊNCIAS.....	92
ANEXOS.....	95

1 INTRODUÇÃO

A introdução refere-se à contextualização do tema, à apresentação do problema, aos objetivos geral e específicos, assim como à justificativa de se fazer o presente estudo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Diante da situação atual de grande competitividade nos negócios e, principalmente, da crescente mortalidade das pequenas empresas, cada vez mais, instrumentos que assegurem a eficácia empresarial são pesquisados, já que as pequenas empresas são as grandes geradoras de emprego no Brasil e podem ser consideradas como responsáveis pela melhoria da distribuição de renda nacional.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997 apud SILVA, 2001), as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia. Os autores citam também que as mesmas fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento.

Quando um micro ou pequeno negócio é aberto, não há como garantir o sucesso do empreendimento. Muitas vezes, até empresas que já funcionam há bastante tempo têm dificuldades de conseguir o êxito. O que se procura no decorrer da atividade empresarial são elementos, estratégias que permitam a diminuição do risco, e não a sua eliminação.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), apresentou as maiores dificuldades na condução das atividades nas pequenas empresas e dentre elas são destacadas a falta de capital de giro, a falta de planejamento, a carga tributária excessiva e a recessão econômica.

Um dos instrumentos muito utilizados pelas empresas para superar dificuldades e obter o sucesso é o planejamento que, segundo Maximiano (2000), é uma função administrativa que consiste em tomar decisões antecipadamente, tais como os objetivos que se pretende alcançar, de acordo com os próprios recursos e características da organização, e quais são os melhores meios para atingi-los. Estes meios significam estratégias, ou seja, linhas de ação que se baseiam em forças e fraquezas da empresa e que indicam como a organização procura alcançar cada objetivo.

O objeto de estudo do presente trabalho foi a Benevento Comércio Vestuário Ltda ME que está localizada a Rua Presidente Coutinho, 636, loja 3, no centro de Florianópolis – SC, ocupando uma área de 24 m². A loja vende roupas femininas destinadas ao dia-a-dia e ao passeio. Além disso, a organização vende também acessórios como bolsas, pulseiras, colares e brincos.

A empresa existe há 20 anos e se encontra numa área de grande fluxo de pessoas, pois se situa entre a região central do comércio da cidade e o Beiramar Shopping. Apesar disso, a concorrência é grande porque existem várias outras lojas que vendem roupas femininas no centro de Florianópolis.

Nos últimos anos, a loja não tem conseguido aumentar o seu faturamento que tem se mantido num mesmo patamar, sendo que, hoje é suficiente apenas para que a organização cubra as suas despesas e a proprietária se sustente já que a mesma não possui outra fonte de renda. A organização procura controlar as suas despesas para que diminuam as chances de ocorrer prejuízo.

Provavelmente, um dos motivos que levaram a organização a não conseguir aumentar o seu faturamento nos últimos anos e a se desenvolver melhor foi o fato da mesma nunca ter feito um planejamento formal para que deixasse de ter um faturamento estagnado. As estratégias adotadas na empresa sempre foram empíricas, ou seja, não eram tomadas de acordo com análises das oportunidades e ameaças do mercado e as suas próprias forças e fraquezas. Elas sempre aconteceram sem um embasamento forte e ao acaso, o que torna mais difícil o êxito das mesmas.

Partindo destas premissas, foi possível definir o problema de estudo desta pesquisa: **Quais as ações mercadológicas adequadas para aumentar o faturamento da Benevento Comércio Vestuário Ltda ME ao longo do ano de 2008, considerando o município de Florianópolis, no primeiro semestre de 2007?**

1.2 Objetivos

Os objetivos são divididos em geral e específicos e, segundo Mattar (1999), eles devem estar perfeitamente adequados à solução do problema de pesquisa, e a ele devem estar restritos.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano estratégico de marketing para aumentar o faturamento da Benevento Comércio Vestuário Ltda ME ao longo do ano de 2008, considerando o município de Florianópolis, no primeiro semestre de 2007.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, é necessário obter os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o ambiente externo e interno da organização;
- b) Realizar a análise SWOT da empresa;
- c) Estabelecer os objetivos de marketing;
- d) Propor estratégias de marketing para o plano;
- e) Estabelecer as ações necessárias para operacionalizar as estratégias propostas;
- f) Avaliar e controlar o plano mediante os resultados das ações propostas.

1.3 Justificativa

Este trabalho é justificado, segundo Castro (1978), pela sua importância, originalidade e viabilidade. O autor diz que estes três aspectos devem ser atendidos para que o trabalho seja satisfatório.

Para Castro (1978), um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. O autor cita que um estudo pode ser importante quando se abordam temas novos que a ninguém preocupam mas que contém o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

Para a empresa o estudo é importante, pois um olhar externo a ela pode proporcionar percepções não notadas por quem nela trabalha, além de poder contribuir com idéias que possam ser úteis à mesma. A empresa nunca elaborou um plano de marketing.

Através do plano de marketing, novas estratégias podem ser criadas e colocadas em prática para que a organização melhore os seus resultados e consiga crescer de uma forma mais planejada e segura. Através do mesmo também se podem verificar eventuais práticas que necessitem ser modificadas para obter resultados mais expressivos. O acadêmico notou que a empresa não consegue aumentar significativamente o seu faturamento e, com as estratégias de um plano de marketing, ela pode obter um aumento do mesmo.

Já para o acadêmico este estudo também se torna importante, pois oferece uma oportunidade prática para o aprendizado, possibilitando analisar o funcionamento de uma empresa, e assim, compreendê-la melhor, bem como o mercado em que a mesma faz parte. Além disso, o estudo serve como uma experiência útil para o desenvolvimento pessoal e profissional do autor que, num futuro próximo, competirá em um mercado profissional que, cada vez mais, exige o desenvolvimento de competências, conhecimentos e habilidades.

No que tange à originalidade de um trabalho, Castro (1978) cita que a mesma consiste em escolher um tema em que os seus resultados têm o potencial de surpreender. Desta forma, este trabalho pode ser considerado como original pelo fato da empresa nunca ter realizado este tipo de estudo para a elaboração de estratégias mercadológicas e os resultados deste não serem previsíveis, ou seja, os mesmos podem causar surpresa para os envolvidos.

A viabilidade, segundo Castro (1978), está relacionada a fatores como a existência de prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor e a disponibilidade potencial de informações que tornam possível a construção do trabalho. Desta maneira, pode-se dizer que o estudo é viável, pois o acadêmico possuiu tempo para se dedicar e os recursos necessários estavam disponíveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para formular o plano estratégico de marketing proposto se faz necessário uma revisão teórica, onde se procuram destacar os termos-chaves, a descrição dos modelos e os enfoques dos autores sobre os seguintes assuntos: estratégia, marketing, plano estratégico de marketing, e as etapas que compõe o mesmo.

2.1 Estratégia

Não se pode compreender o processo de planejamento estratégico de marketing se não se souber o que é a estratégia e para quê ela serve. Por isso, se faz necessária a verificação de suas definições, segundo vários autores, de forma a entendê-la e moldá-la conforme os objetivos, tanto organizacionais quanto de marketing, para que ambos possam ser alcançados, tornando o planejamento um sucesso.

Conforme Ansoff (1977), o conceito de estratégia é relativamente novo para a administração mas a sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para a aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. O autor enfatiza que a estratégia se opõe à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis usado tanto em situações militares quanto empresariais.

Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Em síntese, as estratégias são métodos para superar os concorrentes de uma empresa.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem a estratégia com a ajuda de termos conhecidos como os 5 “P” na língua inglesa que são: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e truque (*ploy*).

- a) A estratégia vista como um plano: trata-se de uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. É conhecida como estratégia pretendida, o que quer dizer que nem sempre é realizada.

- b) A estratégia vista como um padrão: está relacionada a uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. É conhecida como estratégia realizada.
- c) A estratégia vista como uma posição: leva em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como posição, a estratégia olha para baixo, ou seja, para o ponto em que o produto encontra o cliente, assim como para fora, pois também olha para o mercado.
- d) A estratégia vista como uma perspectiva: foca na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa.
- e) A estratégia vista como um truque: uma “manobra” para enganar ou distrair um concorrente ou oponente, sem a intenção real de realizá-la.

Para Oliveira (2004), a estratégia é um caminho, uma maneira ou uma ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. O autor complementa ao citar que, numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização de problemas e a maximização de oportunidades.

Ao se fazer comparações, pode-se notar que, a estratégia foi definida de uma forma geral e simples por Oliveira (2004), enquanto que Porter (1986) restringiu-se a relacioná-la com posicionamento e escolhas. Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) conceituaram a estratégia analisando toda a sua complexidade através das suas diferentes abordagens, sendo que, uma delas foi o posicionamento, também abordado por Porter (1986).

Além de conceituar a estratégia, Porter (1986) fala que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças e obter um nicho de mercado não podem ser consideradas como estratégias.

A eficiência operacional é outro termo que não pode ser considerado como uma estratégia, pelo fato dela garantir apenas custos inferiores para a empresa mas não resultar em características únicas que proporcionam maior valor para o cliente e permitam que ela supere os seus concorrentes (PORTER, 1986).

A estratégia, segundo Simões (1983), sofre a influência de um fator muito importante que é o ambiente, pois a organização e suas práticas estão inseridas nele. Para o autor, como o

ambiente se modifica constantemente, oferecendo oportunidades e ameaças, a estratégia, no contexto competitivo, constitui-se em algo extremamente dinâmico, ou seja, que apresenta constantes mudanças, adaptações e reformulações com o objetivo de levar a organização à prosperidade.

Nota-se que, cabe aos formuladores e executores das estratégias saberem lidar com as suas estratégias em relação ao ambiente e suas mudanças para que a organização possa se diferenciar das demais e obter alguma vantagem competitiva.

Nickels e Wood (1999, p. 20) citam que as estratégias podem ser feitas em três níveis dentro de uma empresa: corporativo, de negócio e funcional.

- a) Nível corporativo: estabelece a direção geral para toda a organização. Por exemplo, os tipos de negócios ou mercados nos quais ela estará presente.
- b) Nível de negócio: estabelece a direção para a forma como um negócio ou divisão específicos serão administrados.
- c) Nível funcional: possuem o escopo mais restrito, guiam atividades de marketing, finanças, produção e outras funções.

Dentro do nível funcional são elaboradas as estratégias de marketing que, segundo Kotler (apud ROCHA;CHRISTENSEN, 1987), são conjuntos de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no correr do tempo – seu nível, mix e alocação, em parte de forma independente, e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais.

Para entender, formular e implementar as estratégias de marketing é necessário conhecer o que o marketing significa e suas particularidades.

2.1 Marketing

Para Richers (2000), nas últimas décadas, conceitualmente certo ou errado, o marketing passou a fazer parte do jargão administrativo, comercial, político e até filantrópico do Brasil. O autor cita que isso não é suficiente, pois o marketing precisa ser utilizado com eficácia para que se possam explorar as suas potencialidades a fim de que as instituições tenham mais condições de aumentar a produtividade e a rentabilidade.

Dias (2003, p. 2) cita que “marketing é uma palavra derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como razão e o foco de suas ações.”

Partindo da origem da palavra para um conceito atual, Kotler (1998, p. 27) afirma que, “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Já Levitt (apud ROCHA;CHRISTENSEN, 1987), sintetiza ao dizer que o marketing consiste no processo de atrair e manter o cliente.

Estas definições indicam que o marketing é um processo de troca, onde duas ou mais partes entregam algo de valor entre si, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas. Nota-se, através da definição dos autores, que a atividade de marketing se baseia em uma empresa que oferece seus produtos a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem as suas necessidades.

No entanto, o conceito de marketing vai muito além da simples troca entre empresas e clientes, pois, de acordo com Kotler (1998), o mesmo está relacionado com diversos conceitos centrais como necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, trocas, transações, relacionamento e mercado.

Para o autor, a necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica, ou seja, está relacionada ao atendimento de carências básicas do ser humano como, por exemplo, alimento, roupa, abrigo, segurança, entre outros. As necessidades não são criadas pela sociedade ou pelas empresas, pois são inerentes à condição humana.

Kotler (1998) cita que os desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. Uma pessoa pode ter a satisfação de sua necessidade atendida através de um desejo, enquanto outra pessoa tem a mesma necessidade, mas um outro desejo para atendê-la.

Por isso, o autor diz que as necessidades são poucas, mas os desejos são muitos e podem ser influenciados e estimulados pelas empresas, pela moda ou pela tecnologia, desde que a necessidade tenha sido percebida pelo consumidor.

A partir dessa diferenciação feita pelo autor entre necessidades e desejos, pode-se dizer que o marketing tem o papel de despertar o desejo das pessoas por um bem ou serviço mas só se a necessidade já existir.

Para que necessidades e desejos sejam satisfeitos, os consumidores procuram por produtos que, são definidos por Luck (apud SIMÕES, 1983) como qualquer objeto ou serviço oferecido à venda por seu produtor. Já Leduc (apud SIMÕES, 1983) diz que produto é tudo

aquilo que o consumidor recebe quando faz uma compra. Esse produto pode ser físico, um serviço, uma idéia ou uma combinação destes.

Já a demanda por tais produtos é descrita por Kotler (1998, p. 280) como “desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”. A partir desta definição, nota-se que, os desejos viram demandas quando o consumidor possui poder de compra, ou seja, tem condições financeiras de adquirir o produto.

A aquisição de um produto se dá através da troca que é definido por Kotler (1998, p. 29) como “o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida”.

Já por transação, o autor entende que seja a troca de valor entre duas ou mais partes. As transações envolvem pelo menos duas coisas de valor, condições de acordo, tempo e local de negociação. O autor cita que as transações podem ser monetárias quando envolvem troca de produtos por dinheiro ou de troca direta quando bens ou serviços são trocados por outros similares.

Os produtos que são trocados de alguma forma entre as empresas e os clientes acontecem mediante um valor que, segundo Kotler (1998), é a estimativa de cada produto satisfazer a seu conjunto de necessidades.

A repetição das trocas entre empresas e clientes origina o relacionamento que, de acordo com o autor, é a construção satisfatória, ao longo do tempo, com partes chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios no longo prazo. Para que esse relacionamento seja saudável, todas as partes envolvidas devem estar satisfeitas uma com as outras para construir uma relação duradoura baseada na confiança.

Este relacionamento se dá no mercado que, conforme Vendramini e Lima (1976) é o local onde há acordos entre compradores e vendedores e, destes acordos, tem-se como resultado o preço de uma determinada mercadoria ou serviço. Rocha e Christensen (1987) citam que deve haver as seguintes condições básicas para que exista um mercado:

- a) que o consumidor perceba a existência de uma atividade;
- b) que exista pelo menos um produto para satisfazê-la;
- c) que exista capacidade de compra.

Segundo os autores, quando todas essas condições são atendidas tem-se o mercado existente e quando alguma destas não é atendida tem-se o mercado potencial.

Já Richers (2000) define o marketing de um modo sem pretensão filosófica mas que seja antes de tudo operacional. Para o autor, o marketing é a intenção de entender e atender o

mercado, ou seja, ao querer atender o consumidor, primeiramente, precisa-se entendê-lo para identificar o que ele quer para, depois, se esforçar para atender aos seus desejos.

O autor cita também que o marketing precisa ser sistêmico, ou seja, os processos devem ser conduzidos por equipes de trabalho em que, cada um de seus componentes exerça várias funções para que possa atender da melhor forma aos desejos dos clientes.

Partindo para esse olhar sistêmico sobre o marketing, Richers (2000) criou um sistema de marketing composto por funções que precisam ser integradas de maneira que as tarefas operacionais sejam executadas seqüencialmente e a custos controláveis. Esse sistema é conhecido como Sistema dos 4 As e seus componentes são os seguintes:

- a) **Análise:** visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro. Essas forças são representadas pela ameaça de novos concorrentes, pela ameaça de produtos substitutos, pelo poder de negociação dos fornecedores e pelo poder de negociação dos compradores;
- b) **Adaptação:** visa ajustar a oferta, ou seja, as suas linhas de produto e/ ou serviços às forças externas detectadas pela Análise. A essência desta fase é a de dar características para um produto ou serviço para que estes se diferenciem da concorrência e atenda aos desejos dos clientes;
- c) **Ativação:** é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com freqüência desejadas. Esta fase se concentra na criação e no refinamento de utilidades como, por exemplo, o tempo e o local, visando colocar o produto à disposição na hora e no lugar em que ele mais deseja;
- d) **Avaliação:** propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Na figura 1, os 4 As do marketing são apresentados como um processo sistêmico contínuo. A reunião de informações no mercado caracteriza a análise, que os transforma, de um lado, em adaptação e, do outro, em ativação que, conseqüentemente, formam juntos o mix de marketing, que se dirige ao mercado para atingir as metas. Cabe à avaliação examinar

como isso acontece e quais são os resultados para, posteriormente, fazer um feedback, sempre procurando por mais eficácia.

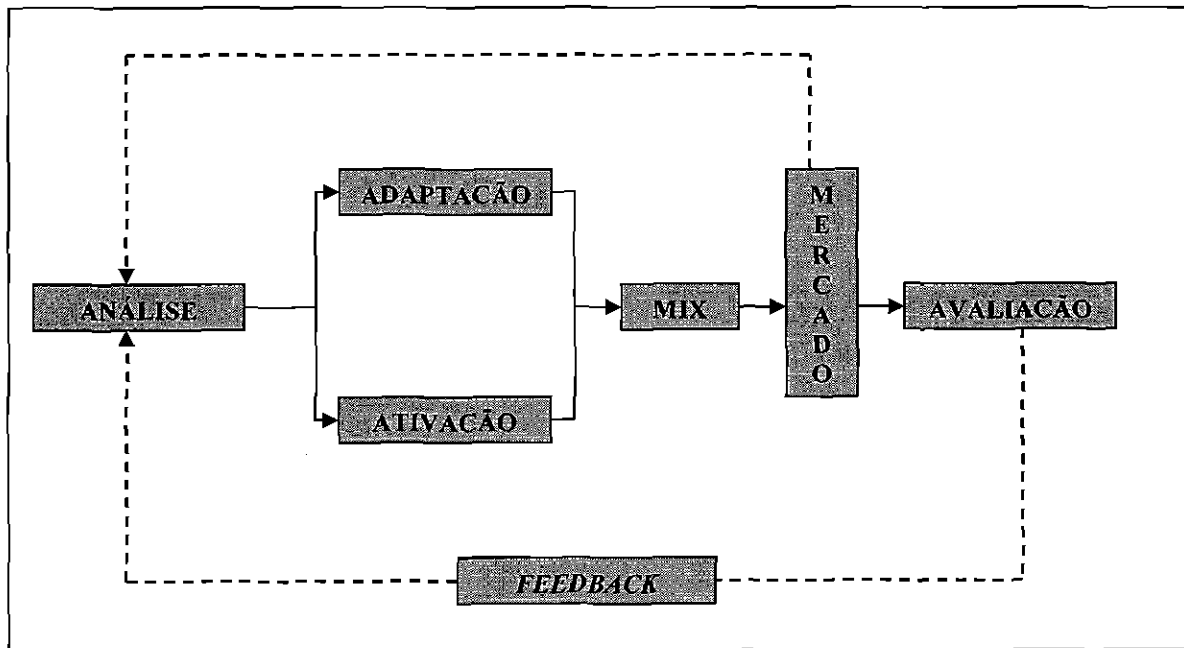


Figura 1: A Visão Sistêmica dos 4 As
Fonte: Richers (2000, p. 153)

Em termos estruturais, os 4As de Richers (2000) podem ser classificados em dois grupos: análise e avaliação como sendo funções de apoio; e adaptação e ativação como sendo funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas, a partir de metas preestabelecidas.

A adaptação e a ativação formam o marketing mix ou composto de marketing que, de acordo com Kotler (1998, p. 98) “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. McCarthy (apud KOTLER, 1998) popularizou uma classificação dessas ferramentas conhecida como os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

Por produto, Rocha e Christensen (1987) entendem que seja qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos e organizações. Eles dizem que na determinação do composto de produto deve-se considerar uma série de decisões, entre as quais:

- a) A composição das linhas de produto: preocupa-se com a determinação de quais linhas ou itens de produtos que a empresa deverá oferecer ao consumidor. Dentro

de cada linha de produto pode haver vários itens. São definidos como parte de uma linha aqueles produtos que servem a uma mesma necessidade do consumidor;

- b) Os níveis de qualidade que o produto deve ter: este nível deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade. As empresas e os consumidores têm percepções diferentes quanto a qualidade de um produto. Uma forma das empresas saberem o que os consumidores consideram como qualidade é fazer uma pesquisa junto a eles;
- c) Embalagem: esta tem o papel fundamental de proteger o produto mas pode ser feito para aumentar a vida útil do mesmo. A melhoria neste recurso pode ser usada para melhorar a imagem do produto e da empresa perante os consumidores.

Por preço, os autores entendem que são as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca. Os autores citam as seguintes tarefas que estão incluídas na determinação de preços:

- a) A fixação do preço básico: para fixar o mesmo, devem-se relacionar preços básicos alternativos com a estrutura de custos, verificar qual o preço básico que o grupo-alvo estará disposto a comprar e analisar o efeito destes preços alternativos sobre a imagem do produto e da empresa com relação aos concorrentes;
- b) A administração de preços: esta trata da forma pela qual o preço-base é ajustado de acordo com determinados fatores derivados da realização de vendas em quantidades diferentes, em períodos diferentes, a diferentes compradores, sob diferentes políticas de crédito e cobrança, através de intermediários diferentes. Ela envolve decisões relativas a descontos, prazos de pagamento, garantias, entre outros.

Segundo Rocha e Christensen (1987), praça ou canal de distribuição se caracteriza quando a propriedade ou o controle de um produto ou serviço passa do fabricante, através de um canal, para o consumidor ou usuário. Os autores dizem que as empresas podem adotar diversas políticas de canais de distribuição como:

- a) Distribuição direta: a empresa vende seus produtos diretamente ao consumidor final ou usuário, ou seja, sem intermediários;
- b) Distribuição exclusiva: a empresa usa um ou poucos intermediários, sendo que, é comum que eles se dediquem exclusivamente à linha de produtos do fabricante, ou que esta seja a atividade principal deles;
- c) Distribuição seletiva ou limitada: a empresa utiliza um número razoável de canais para atingir apenas segmentos selecionados do mercado;
- d) Distribuição intensiva dentro de uma classe de estabelecimento: a empresa procura o maior número possível de pontos de venda, utilizando-se, porém, de um único tipo de intermediário;
- e) Distribuição intensiva: nesta política, a empresa procura colocar o seu produto no maior número possível de pontos de venda. A distribuição de uma marca de refrigerantes em diversos estabelecimentos comerciais se caracteriza como um exemplo deste tipo de distribuição.

Já a promoção, Rocha e Christensen (1987) definem-na como um conjunto de instrumentos de marketing (propaganda, promoção de vendas, entre outros) voltados para informar o cliente atual ou potencial sobre as ofertas da empresa, motivá-lo a considerar essas ofertas como alternativas de compra e convencê-lo a adquirir os produtos ou serviços da empresa como melhor alternativa para a realização dos seus desejos ou o atendimento de suas necessidades.

Para que se tomem decisões relacionadas a produto, preço, distribuição e promoção, devem-se utilizar estratégias de marketing, pois as mesmas servem para embasar essas decisões de forma que a empresa consiga atingir suas metas no mercado.

Borden (apud KOTLER, 2002) cita que as atividades que constituem um mix de marketing devem ser planejadas coordenadamente para obter impacto máximo, ou seja, maior eficácia. Ele complementa que as organizações devem determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os lucros.

Além de se preocupar com a formulação do mix de marketing, Kotler (2000) relata que as empresas, no que tange às suas ações de marketing, precisam observar algumas tendências como, por exemplo, analisar o desempenho de outras empresas e fazer benchmarking, obter fornecedores-parceiros, formar alianças para vencer, disponibilizar produtos via Internet, terceirizar produtos e serviços onde a empresa não se destaca, ser local

e global ao mesmo tempo, atualizar-se tecnologicamente para evita a obsolescência, dar ênfase à ética para manter um mercado confiável e eficiente, entre outros.

Uma maneira de operacionalizar o marketing de uma empresa é através de uma ferramenta conhecida como plano de marketing, que é utilizada para que as ações mercadológicas, variáveis quanto à complexidade, sejam feitas de forma coordenada ao longo do tempo, possibilitando o controle e eventuais correções.

2.3 Plano Estratégico de Marketing

O plano de marketing é um instrumento utilizado por empresas que pretendem se consolidar, pois ele auxilia a formulação da estratégia e, posteriormente, a sua implementação. Através dele, identificam-se oportunidades que podem resultar numa melhor posição no mercado para uma empresa.

Dias (2003, p. 476) cita que o “plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”.

Nickels e Wood (1999, p. 32) desenvolvem mais o conceito apresentado por Dias (2003) ao dizer que, “um plano de marketing é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessários para atingir tais metas e o retorno esperado para a organização”.

Já Araújo (2006) apresenta uma definição de plano de marketing mais sintetizada que Nickels e Wood (1999) ao citar que ele é uma peça destinada a resumir a avaliação da situação atual de marketing, no plano interno e externo da empresa e projetar ações futuras, visando o seu desenvolvimento.

Las Casas (2001, p. 18) cita que “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o planejamento estratégico da empresa”.

Para Kotler (2000), o plano de marketing pode funcionar no nível estratégico estabelecendo os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais, mas também no nível tático delineando táticas específicas de marketing incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Segundo Dias (2003), um bom plano de marketing deve ser: bem organizado para que flua de maneira lógica e facilite a obtenção das informações; claro, ou seja, fácil de ler e entender, utilizando diagramas, gráficos e informações dispostas em tópicos para apresentar informações; completo, apresentando um nível de análise e detalhe apropriado às necessidades da empresa; coerente com a política da empresa e com as informações de mercado; honesto, contendo citações de fontes e utilizando premissas explícitas; racional, apresentando análises que levam a conclusões e recomendações; persuasivo, isto é, o plano deve ter bases que sustentem as recomendações e as decisões sejam justificadas; atual, sendo revisado e atualizado de acordo com a velocidade de mudança do setor.

A quantidade de informações ou a sofisticação de um plano depende muito dos objetivos a serem atingidos e do tipo de empresa. Independentemente do tipo de planejamento da empresa, recomenda-se sempre que o plano seja simplificado e que conste apenas informações relevantes e essenciais, para evitar que o trabalho se torne cansativo e de difícil leitura. O plano de marketing deve ser objetivo, sucinto e ter as principais informações para quem deve tomar as decisões (LAS CASAS, 2001).

Uma prova de que um plano de marketing deve ser simples e direto é que, segundo Kotler (2002), alguns presidentes de empresas querem um plano de apenas uma página, pois eles estão preocupados em conhecer as metas, a estratégia e os custos da execução do mesmo. “Isso requer um documento de 200 páginas repleto de números, texto, gráficos e anúncios que ninguém lê e que se torna obsoleto antes de ser entregue” (KOTLER, 2002, p. 207).

Richers (2000, p. 61) revela que “todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro”. Ele complementa citando que nenhum plano funciona sem o envolvimento das pessoas que participam da sua execução. O autor diz ainda que, para o plano dar certo, a comunicação se constitui numa condição imprescindível.

Nickels e Wood (1999) concordam com Richers (2000) ao dizer que o plano de marketing é importante, pelo fato dele exercer um papel de manter cada empregado concentrado nas metas, objetivos, atividades e resultados específicos que fazem a diferença para o futuro da organização. Eles citam ainda que, apesar do plano de marketing, normalmente, ser guiado pelo departamento de marketing, sua preparação é um esforço conjunto de muitas funções, departamentos e empregados.

Para se fazer um plano de marketing, existem vários métodos e tópicos que devem ser abordados e esclarecidos. Muitos autores ensinam os mesmos mas nenhum deles diz que existe uma fórmula correta a ser seguida. Isto é, a melhor fórmula será aquela que melhor

atender as necessidades da empresa em questão, respeitando as peculiaridades da mesma. No quadro 1 será apresentada a metodologia usada por Kotler (1998).

I. Sumário Executivo	Apresenta uma breve visão geral do plano proposto.
II. Situação Atual de Marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre as vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de Oportunidades e Assuntos	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de Marketing	Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
VI. Programas de Ação	Apresenta programas de marketing especiais preparados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstração de Resultado Projetado	Prevê o resultado financeiro esperado do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

Quadro 1: Conteúdo de um Plano de Marketing

Fonte: Kotler (1998, p. 100)

A análise de caso a ser mostrada neste estudo será dividida em capítulos de acordo com o quadro 1, com exceção do sumário executivo que não será realizado e da demonstração de resultado projetado e dos controles que serão abordados em um mesmo capítulo. Na sequência, o detalhamento de cada uma destas etapas que compõem o plano de marketing.

2.3.1 Sumário Executivo

O sumário executivo serve para que as pessoas que não estão por dentro do plano de marketing possam ter acesso a informações que constam nele, de forma resumida, sem ter que

ler todo o seu conteúdo, pois um plano costuma ter muitas páginas e pode-se levar muito tempo para lê-lo.

Segundo Kotler (1998, p. 100), o sumário executivo deve ser “um breve sumário de poucas páginas, contendo suas principais metas e recomendações”. O autor diz ainda que o mesmo permite que a alta administração examine rapidamente os tópicos mais importantes do plano.

Para Araújo (2006), o sumário executivo, consiste em um breve sumário das demais seções do plano, bem como índices de capítulos, figuras, gráficos, entre outros.

Já Richers (2000) lembra que, apesar do sumário executivo aparecer no início do plano de marketing, ele deve ser a última fase a ser preparada no plano de marketing, servindo para recapitular, e até repensar os principais destaques do plano. O autor diz que é bom que o sumário executivo figure no início do relatório para, logo de início, posicionar o leitor e esclarecer quais são as intenções e alvos do trabalho.

2.3.2 Situação Atual de Marketing

Para que o plano de marketing produza resultados satisfatórios, deve-se conhecer a situação atual de marketing da empresa para que as análises sejam feitas com o uso de dados fidedignos, possibilitando que se criem informações úteis para a empresa.

O conhecimento da situação atual de marketing pode ser obtido através de um diagnóstico estratégico. Por diagnóstico estratégico, Las Casas (2001) entende que seja a análise do ambiente externo para identificar as oportunidades e ameaças, e também a análise do ambiente interno com o propósito de identificar os pontos fortes e fracos.

Conforme Kotler (1998), o diagnóstico da empresa ajuda a obter antecedentes relevantes sobre as vendas dos produtos, os mercados concorrentes, a distribuição, os clientes e o macro ambiente para que, posteriormente, se possa identificar oportunidades e ameaças para o seu negócio e as forças e fraquezas da mesma.

Mansilla (1996) cita que o diagnóstico não é apenas necessário, mas sim imprescindível como uma forma de conhecer as diferentes forças e processos dos quais a organização sofre influência e assim ser capaz de utilizá-los em proveito das metas e objetivos que a organização tenha estabelecido para si mesma.

Lacombe e Heilborn (2003) dizem que o diagnóstico deve dar origem a metas para eliminar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades resultantes dos pontos fortes. O

diagnóstico também ajuda a definir o cenário a se atingir, o qual, por sua vez, levará à determinação das metas estratégicas. O ponto de partida do diagnóstico deve ser a realidade, isto é, os fatos e que não se deve admitir nada antes de se checar a sua validade.

A partir das considerações dos autores sobre diagnóstico, percebe-se que, essa ferramenta ajuda a empresa a se autoconhecer e conhecer o que está em sua volta para, a partir daí, poder elaborar um plano de marketing com êxito.

De acordo com Kisil e Pupo (1998) não existe um único diagnóstico. Cada um deles é resultado do conjunto de variáveis que se estuda, da profundidade com que cada variável é estudada, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem executa.

O estudo da situação atual de marketing não envolve somente a sua análise mas também, segundo Richers (2000), deve envolver a sua avaliação para que se possa exercer controles sobre os processos de comercialização e interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Nota-se que, a avaliação do sistema atual de marketing permite que a empresa faça um *feedback*, permitindo a ela obter informações úteis para fazer um novo plano de marketing, pois, o plano de marketing atual pode ficar ultrapassado ao longo do tempo, devido às mudanças no ambiente que, têm sido, cada vez mais, frequentes.

O diagnóstico da situação atual de marketing de uma empresa compreende, segundo Nickels e Wood (1999), a análise ambiental que é o processo de interpretar, avaliar e compartilhar a informação a respeito do ambiente com todos os colaboradores. A análise ambiental enfoca fatores externos e internos que serão mostrados a seguir.

2.3.2.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo se constitui numa fase muito importante da análise da situação atual de marketing, pelo fato dela observar os fatores externos da empresa que podem influenciar as atividades de marketing.

Richers (2000) cita que a descrição do ambiente externo de uma empresa serve para apontar as oportunidades e ameaças a ele inerentes.

De acordo com Araújo (2006), no ambiente externo de marketing estão contidos os fatores relativamente incontroláveis externamente à firma, que influenciam seu processo de

tomada de decisão. Pode-se entender o ambiente externo, através de dois níveis de abstração: o ambiente geral e o ambiente-tarefa.

Kotler (1998) cita que o macroambiente ou ambiente geral é composto por fatores econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais, socioculturais e naturais. Araújo (2006) diz que estes influenciam indistintamente o conjunto das empresas atuantes em um determinado mercado. Os conceitos desses fatores são apresentados, a seguir:

- a) Variáveis Econômicas: segundo Araújo (2006), são aspectos como inflação, nível geral de preços; disponibilidade de recursos físicos, humanos e materiais; posição da economia em termos de ciclo de atividade econômica, desemprego, taxas de juros, entre outros, que influenciam as decisões de compra de consumidores e as organizações. Kotler (1998) fala que as variáveis econômicas correspondem à renda atua, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito que influenciam no poder de compra dos consumidores.
- b) Variáveis Demográficas: dados sobre o tamanho e a taxa de crescimento populacional em diferentes cidades, regiões e nações; distribuição etária e composição étnica; níveis educacionais; padrões de moradia; e características e movimentos regionais (KOTLER, 1998).
- c) Variáveis tecnológicas: Araújo (2006) cita que, fazem parte dessas variáveis, o nível de tecnologia disponível para o conjunto das organizações, instituições que são capazes de desenvolver a sua própria tecnologia e as universidades e centros de pesquisas. Para Nickels e Wood (1999, p. 53), variáveis tecnológicas são “inovações e novas idéias de pesquisa ou de engenharia que ajudam as empresas a satisfazer os clientes de uma maneira nova ou melhor”.
- d) Variáveis Político-legais: conforme Kotler (1998, p. 153), essas variáveis compreendem “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade”. As variáveis político-legais referem-se aos governos, leis e regulamentos locais, estaduais e federais e as decisões judiciais que são feitos para proteger os consumidores, promover a concorrência leal e melhorar o ambiente natural (NICKELS; WOOD, 1999).
- e) Variáveis Socioculturais: correspondem a valores culturais, nível de instrução da população, condições de transporte, de habitação, de saúde e hábitos de consumo (ARAÚJO, 2006). Nickels e Wood (1999) falam que as variáveis socioculturais

são o conjunto de características, elementos culturais e atitudes que afetam as percepções e reações dos clientes com relação à empresa. Eles destacam também as mudanças demográficas e as influências culturais.

- f) Variáveis Naturais: para Araújo (2006), elas correspondem ao conjunto de fatores físicos e climáticos, seu estado e tendências. Kotler (1998) revela que os profissionais de marketing precisam estar mais conscientes das ameaças e oportunidades associadas a algumas tendências das variáveis naturais: escassez de matérias-primas, custo de energia crescente e níveis crescentes de poluição.

Além do macroambiente, Kotler (1998) diz que há o microambiente, também conhecido como ambiente-tarefa que é formado pelos clientes, fornecedores e concorrentes. Araújo (2006) cita que o ambiente-tarefa é a parte do ambiente que mais diretamente afeta ou é afetada pela ação organizacional, pois é nesse espaço que a organização realiza suas transações habituais e de onde extrai sua sobrevivência. A seguir são apresentados os fatores que compõem o ambiente-tarefa, conforme o pensamento de Araújo (2006):

- a) Clientes: também denominados de consumidores, correspondem ao mercado de uma determinada organização. Para a caracterização de um mercado, deve existir de uma coletividade de pessoas, em uma quantidade mínima, com disponibilidade de renda e com a disposição de adquirir os bens ou serviços oferecidos. Por mercado atual, entende-se o conjunto de consumidores atualmente atingidos pela empresa, sejam eles ativos ou afastados. Por mercado potencial, entende-se aquela parcela de consumidores que teria condições de serem clientes da organização, mas que, por algum motivo, não estão sendo atendidos. Naturalmente, a sobrevivência de qualquer organização depende de um mercado que se disponha a adquirir os seus produtos hoje e continue a fazê-lo no futuro.
- b) Fornecedores: também conhecidos como supridores, são as fontes onde a organização adquire os recursos necessários ao seu funcionamento. Compreende o conjunto dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e informacionais, necessários à obtenção dos resultados propostos. Atualmente, muitas empresas têm criado diferenciais competitivos através do domínio que exercem sobre o mercado fornecedor.

- c) Concorrentes: conhecidos também como competidores, consistem nas outras firmas que estão disputando o comando do mesmo mercado com a organização. Os concorrentes podem ser atuais (conjunto de empresas que disputam uma determinada área de mercado), potenciais (aqueles que têm os recursos, tecnologia e conhecimento do mercado, mas ainda não consideram apropriado o momento para entrada no negócio) e substitutivos (aqueles cujos produtos satisfazem as mesmas necessidades e desejos dos clientes atuais de forma diferente, tornando os produtos atuais obsoletos ou desnecessários).

Após se verificar os fatores macroambientais e microambientais do ambiente externo, nota-se que, estes afetam tanto o funcionamento das empresas que, as mesmas precisam estar preparadas para sobreviver e se desenvolver num contexto competitivo.

2.3.2.2 Análise do Ambiente Interno

Além de conhecer os fatores do seu ambiente externo para poder se desenvolver e ser competitiva, empresa deve observar os seus recursos internos para que possa lutar contra as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo. A empresa verifica os seus recursos através da análise do ambiente interno.

Para Araújo (2006), a análise do ambiente interno consiste em identificar forças e fraquezas da organização, à luz dos seus desafios ambientais, de modo que se possa saber da sua capacidade atual para enfrentá-los.

Nickels e Wood (1999, p. 44) citam que “o ambiente interno consiste no conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso”. Os autores dizem que os membros do ambiente interno incluem empregados, acionistas e parceiros.

Araújo (2006) cita que o ambiente interno de marketing compreende os seguintes fatores:

- a) Arranjo Organizacional: verifica-se a compatibilidade da estrutura formal da organização em relação a objetivos, estratégias, planejamento e controle,

organograma, papéis e funções gerenciais, políticas e normas administrativas, rotinas administrativas e sistemas de recompensas formais.

- b) **Fatores Sociais:** neste grupo estão os aspectos referentes às relações que se estabelecem entre as pessoas no trabalho como a cultura (suposições básicas, valores declarados e praticados, normas de comportamento, jargão utilizado, rituais, história, estórias, mitos e símbolos), o processo interativo (interpessoal, grupal e intergrupal), redes e padrões sociais (comunicações, resolução de problemas, tomada de decisão, influências, status e poder), atributos individuais (atitudes, perfis comportamentais e sentimentos) e motivação do pessoal para o trabalho.
- c) **Tecnologia:** refere-se à capacidade humana e material da empresa promover a transformação qualitativa de seus recursos em produtos capazes de serem aceitos pelo seu ambiente, de modo que assegure a manutenção de seus recursos, através de um fluxo contínuo de insumos-processos-produtos. A tecnologia contempla a competência técnica e capacidade de absorção e geração de tecnologia própria; as normas e procedimentos técnicos; o fluxo do trabalho técnico; máquinas, equipamentos e ferramentas; as atribuições dos cargos; a qualificação do pessoal.
- d) **Situação Física:** composta pelos fatores ambientais relevantes para a execução das atividades organizacionais como a configuração do espaço (tamanho, forma e localização), a ambiência (iluminação, calor, ruído, poluição e limpeza), os interiores (decoração, móveis, revestimentos e cores) e o desenho arquitetônico.
- e) **Situação Financeira:** envolve os aspectos financeiros necessários ao funcionamento da organização e à sua capacidade de investimentos futuros. Composta pela situação patrimonial, endividamento, fluxos financeiros (receitas e despesas) capacidade de obtenção de recursos no mercado (público-alvo), capacidade de captação de recursos junto a financiadores e rentabilidade.

A empresa que faz um levantamento dos seus recursos internos tem mais condições de elaborar um plano de marketing porque ao saber o que possui, a mesma pode tomar ações para ressaltar ou manter as suas forças e diminuir as suas fraquezas.

2.3.3 Análise de Oportunidades e Assuntos

A análise do ambiente externo possibilita a descoberta das oportunidades e ameaças enquanto que, a análise do ambiente interno apresenta as forças e as fraquezas de uma organização. A análise de oportunidades e assuntos, também conhecida como análise SWOT faz o cruzamento das oportunidades/ameaças com as forças/fraquezas de uma empresa. Araújo (2006) diz que destas comparações nascem as alternativas sobre o que pode ser feito pela empresa, também conhecidos como assuntos.

A seguir serão apresentados os componentes avaliados ao se fazer uma análise SWOT numa organização e suas respectivas definições:

- a) Pontos Fortes: estão relacionados à capacidade da organização em atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes (NICKELS; WOOD, 1999);
- b) Pontos Fracos: segundo Nickels e Wood (1999), são fatores internos que impedem a empresa de ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes;
- c) Oportunidades: para Kotler (2002, p. 55), é “uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá a empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo”. O autor cita que a atratividade da oportunidade de mercado de vários fatores como, por exemplo, o número de compradores potenciais, seu poder aquisitivo, a intensidade de sua disposição para a compra, entre outros.
- d) Ameaças: problemas externos que tem o potencial de afetar a capacidade da empresa de satisfazer seus clientes (NICKELS; WOOD, 1999).

Para Araújo (2006), o confronto dessas variáveis é de suma importância no apoio à formulação de estratégias, pois facilita a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

Segundo Nickels e Wood (1999), através da análise SWOT, pode-se revelar as competências essenciais, também conhecidas como distintivas, que podem ser definidas como o conhecimento e o uso, por parte de uma organização, de tecnologias, processos e

habilidades de especialistas que sejam superiores do ponto de vista competitivo. Essas competências se caracterizam como diferenciais da empresa perante os concorrentes.

Pode-se notar que, as empresas precisam minimizar as ameaças e os pontos fracos e ressaltar os seus pontos fortes e oportunidades para que venham a satisfazer os seus clientes e ganharem mais espaço no mercado em relação à concorrência.

2.3.4 Objetivos

Após definir os principais assuntos a serem tratados no plano de marketing, a empresa deve decidir como se comportar diante das mesmas. Para isso, ela deve formular objetivos para conduzi-la nessa empreitada.

Las Casas (2001, p. 86) cita que “os objetivos representam tudo aquilo que nós queremos atingir. É possível os objetivos por meio de táticas e estratégias contidas no plano. Os objetivos representam onde queremos chegar e as estratégias orientam como chegar”.

De acordo com Dias (2003, p. 483), “objetivos é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado”. Para o autor os objetivos de um plano de marketing estão sempre relacionados com o lucro, a não ser que se trate de uma organização não-governamental ou pública. Ele complementa dizendo que um objetivo mencionar tão-somente o lucro não é suficiente, ele deve tratar também como obtê-lo.

Rocha e Christensen (1987, p. 335) falam que, “sempre que possível, os objetivos devem ser quantificados, de forma que se possam medir posteriormente os resultados obtidos e confrontá-los com os objetivos”. Os autores dizem que, infelizmente, alguns objetivos são, por sua própria natureza, intangíveis, e insistir em sua quantificação apenas serviria para eliminá-los do plano.

Richers (2000) diz que não se deve esquecer dos objetivos qualitativos ou não-tangíveis, tais como: atingir plena satisfação dos clientes, fidelizá-los, tornar-se conhecido por meio das marcas, obter vantagens competitivas, entre outros.

Os objetivos devem ser expressos de forma curta e precisa, e devem ser acompanhados por uma justificativa de sua importância para o crescimento, sobrevivência e continuidade da empresa. O conjunto de objetivos deve traçar um quadro preciso e realista do futuro desejado para a organização (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987).

Araújo (2006) cita que um plano de marketing deve conter objetivos de marketing e objetivos financeiros. Os objetivos de marketing são aqueles diretamente relacionados ao marketing da empresa como, por exemplo, tentar posicionar produtos ou aumentar a

participação de mercado. Já os objetivos financeiros são resultado da quantificação dos objetivos de marketing almejados como, por exemplo, aumentar a participação de mercado em 10%.

Quanto aos objetivos de marketing, deve-se ter em mente que estes têm de estar de acordo com os objetivos gerais da empresa e os recursos disponíveis para que não sejam considerados como algo fora da realidade.

2.3.5 Estratégias de Marketing

Logo após definir os objetivos, a empresa deve obter uma forma de alcançá-los, sendo que, isso pode ser feito através do desenvolvimento de estratégias. Araújo (2006) define a estratégia como um amplo plano de ação, pelo qual uma organização espera alcançar um ou mais objetivos relacionados às suas escolhas de negócios e grupos de clientes.

Para Richers (2000, p. 63), estratégia é “a parte central do relatório e refere-se às inovações sugeridas, como mudanças estruturais ou lançamentos de novos produtos/serviços e sua evolução de crescimento e participação de mercado, além de uma abordagem sumária do marketing mix”. Analisar e decidir em relação aos 4 Ps do marketing (produto, preço, praça e promoção) que compõem o marketing mix, já tratados anteriormente, podem fornecer muitas opções estratégicas que venham a facilitar a realização dos objetivos.

Dias (2003) cita que as estratégias correspondem à forma como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano. O autor diz ainda que as mesmas estão relacionadas a fazer escolhas, por exemplo, de um número quase ilimitado de possibilidades, a estratégia identifica qual será a mais eficaz para a empresa, nesse determinado momento.

A estratégia serve para orientar a empresa no mercado e para dar condições a ela de vencer o máximo de vezes possível. Ela requer planejamento, observação contínua do mercado e dos adversários, além de astúcia e capacidade de preparar e implementar surpresas (RICHERS, 2000).

Kotler (1998) fala que, para desenvolver a estratégia, deve haver a comunicação com outros setores como, por exemplo, os setores de compras e fabricação, para verificar se são capazes de atender conjuntamente os objetivos propostos. A integração das áreas é muito importante para que haja uma minimização das dificuldades e um esforço menor para que as estratégias apresentem resultados satisfatórios para a empresa. Isso pode evitar gastos desnecessários e perda de tempo.

Porter (apud KOTLER, 1998) cita que cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir os seus objetivos. O autor diz que há muitos tipos de estratégias disponíveis mas ele decidiu resumi-lás em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico e serão apresentadas a seguir:

- a) Liderança em Custos: esforço feito pela empresa para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado. As empresas que adotam esse tipo de estratégia, devem ser fortes em engenharia, compras, produção e distribuição e necessitam menor experiência em marketing;
- b) Diferenciação: concentração de esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. A empresa pode se esforçar para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, entre outros, mas não é possível liderar em todas essas áreas. Por isso, deve-se desenvolver aquelas forças que possibilitam vantagem competitiva em um ou mais benefícios;
- c) Foco: abordagem de um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. A empresa deve ter conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Como o autor disse, essas estratégias são genéricas mas elas não são iguais em todas as empresas porque cada estratégia é feita em relação às peculiaridades das próprias empresas, dos seus concorrentes e do mercado ao qual elas estão inseridas.

2.3.6 Programas de Ação

Após todas as análises e escolhas feitas até essa etapa do plano de marketing, é necessário colocar as mesmas em prática de maneira planejada. Para isso, deve-se criar os programas de ação, também conhecidos como planos de ação.

Para Las Casas (2001, p. 118), “o plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, como e quando as atividades serão desenvolvidas”.

Kotler (1998) cita que o plano de marketing deve especificar os programas gerais de marketing para alcançar os objetivos do negócio. Para isso, cada elemento da estratégia de marketing deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?

Segundo Araújo (2006), os programas de ação são desenvolvidos para o cumprimento dos objetivos e estratégias de marketing adotados. O autor fala que nos programas de ação é definido o calendário de atividades que consiste na distribuição das atividades ao longo do tempo, com datas e recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) a serem alocados. Além disso, há também a definição de responsabilidades pelas diversas atividades projetadas.

Nickels e Wood (1999) dizem que com o plano de marketing preparado, a empresa está pronta para implementar as táticas de marketing que fazem que as estratégias aconteçam. Os autores citam que a implementação é a prova da verdade de um plano e é feita através dos programas de ação. Para eles, a implementação é o ponto em que as idéias e decisões são traduzidas em ações que movimentam a organização na direção correta.

Pode-se notar que as estratégias em si representam apenas um pedaço de papel que não significam nada de fato até que sejam implementadas, tanto que, algumas delas podem se desfazer ou ser descartadas durante o processo de implementação.

2.3.7 Demonstração de Resultado Projetado e Controles

Os planos de ação possibilitam que a empresa desenvolva um orçamento para projetar os resultados a serem alcançados, em termos quantitativos e financeiros. Kotler (1998) fala que o orçamento, no que tange à receita, mostra o volume de vendas previsto em unidades e o preço médio, enquanto que, em relação à despesa, apresenta os custos de produção, distribuição física e marketing desdobrados por categorias. A diferença entre receitas e despesas é o lucro projetado.

O autor cita que o orçamento deve ser analisado pela alta administração para ser aprovado ou modificado. Ele diz ainda que após ser analisado pela alta administração, o orçamento servirá como base para o desenvolvimento de planos e programações de

suprimento de material, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

Richers (2000) cita que a não ser que o plano seja ainda muito preliminar e esteja sujeito a reavaliações, deve conter um orçamento ou uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas que dê, ao menos, uma noção daquilo que a empresa pode esperar como resultado ou retorno sobre os investimentos (ROI).

A utilização de orçamentos facilita o controle do plano de marketing para que o mesmo obtenha os objetivos propostos. Para Nickels e Wood (1999, p. 33) dizem que o “controle de marketing é o processo em quatro passos de estabelecer os padrões para desempenho, medição de avanço na direção das metas de marketing, comparação dos resultados com o padrão e realização de mudanças ou reforços dos bons resultados para continuar no mesmo caminho”.

Para Kotler (1998), os controles caracterizam a etapa final do plano e servem para monitorar o desenvolvimento do mesmo. O autor cita que as metas e o orçamento costumam ser fixados por mês ou trimestre. Ele diz também que, através destes controles, a alta administração pode analisar os resultados em cada período e identificar os negócios que não estejam atendendo as expectativas.

Um elemento central no controle de marketing é a auditoria de marketing que, segundo Nickels e Wood (1999, p. 33), consiste em “uma revisão ampla das estratégias, táticas e desempenho da organização”. Os autores falam que, ao mostrar onde a estratégia atingiu os padrões e onde ela ficou aquém, essa informação pode ajudar a detectar pequenos problemas antes que eles causem grandes dores de cabeça e a mostrar idéias que podem auxiliar a organização a se sair melhor no futuro.

Os autores citam que qualquer auditoria de marketing deve conter: uma avaliação de metas, objetivos e resultados anteriores; uma avaliação dos elementos ambientais que influenciaram o desempenho organizacional durante o último ano; uma avaliação da satisfação dos grupos de interesse, incluindo clientes, empregados e outros grupos, e; uma avaliação das atuais implementações e estratégias de marketing externa e interna.

Pode-se notar que, de uma forma geral, os controles devem servir fundamentalmente como insumos para a permanente reformulação do pensamento estratégico dentro da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos, fez-se necessária a utilização de uma metodologia adequada, que contivesse métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o estudo. Cervo e Bervian (1978) citam que a metodologia consiste em diversas etapas ou passos que devem ser utilizados para solucionar um problema. Os autores dizem que esses passos são as técnicas ou processos.

Durante a caracterização da metodologia deste trabalho foram apresentadas definições do projeto quanto à classificação da pesquisa e a coleta de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

O estudo se caracterizou como um estudo de caso, pois a pesquisa ocorreu em uma organização: A Benevento Comércio Vestuário Ltda. Para Vergara (2000, p. 49):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O estudo de caso, enquanto método de trabalho, caracteriza-se pelo aprofundamento descritivo e analítico do objeto eleito, tendo como escopo o referencial teórico, conceitos e hipóteses pré-definidas, sendo que o caráter de validade transitório das informações obtidas em campo impedem a generalização para outros objetos similares (MATTAR, 1999).

O presente trabalho, segundo Mattar (1999), também foi de natureza descritiva, em função de destinar-se à observação de um objeto de estudo, com registro, análise, e interpretação de dados. A natureza descritiva do estudo faz com que se tenha como objetivo a verificação da presença ou ausência de características determinadas, daí o seu caráter também qualitativo.

Mattar (1999) cita que a pesquisa descritiva é capaz de responder questões como: o que, quem, quando, como e onde. A comprovação de o estudo ser descritivo se dá pelo fato do mesmo ter descrito as características da Benevento Comércio Vestuário Ltda.

Além de ser descritivo, o estudo também foi predominantemente qualitativo. De acordo com Kirk e Miller (1986 apud MATTAR, 1999, p. 77), “a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto que a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. Os autores citam também que, na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

O trabalho realizado também teve natureza aplicada, pois, segundo Vergara (2000), o mesmo se refere ao tipo de estudo que é motivado pela necessidade de solucionar problemas concretos, imediatos ou não. Neste estudo, procurou-se aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de ciências da administração para elaborar um plano estratégico de marketing para a Benevento Comércio Vestuário Ltda.

Este estudo, primeiramente, foi exploratório pelo fato do mesmo, segundo Mattar (1999), visar prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema a ser estudado. Outro motivo para este estudo ter caráter exploratório se deve ao fato de que a organização nunca realizou um plano de marketing.

A utilização da pesquisa exploratória é importante quando não se conhece muito o problema em questão e se quer ir mais ao fundo para levantar questões e hipóteses que possam trazer as soluções pretendidas nos objetivos da pesquisa.

Depois de ser exploratório, o estudo passou a ser de natureza conclusiva. De acordo com Mattar (1999), os estudos conclusivos são os que possuem objetivos bem definidos, procedimentos formais e são bem estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de cursos de ação. O trabalho deixa de ser exploratório para ser conclusivo quando se obtém mais conhecimento sobre o problema de estudo e os objetivos passam a ser bem definidos.

3.2 Coleta de Dados

Neste trabalho foram efetuados levantamentos de dados secundários e primários, por meio de consulta a dados escritos, análise documental, pesquisa bibliográfica, por entrevistas pessoais não-estruturadas, e através da observação não-participante.

Mattar (1999) fala que os dados primários são aqueles que nunca foram coletados, tabulados e analisados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados para

atender as necessidades da pesquisa em andamento. Já os dados secundários, o autor cita que são os que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até utilizados.

Conforme Vergara (2000), a análise documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Entre os documentos analisados podem-se destacar o censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a pesquisa do comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis realizada pela Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina (Fecomércio-SC) entre abril de 2004 e março de 2007, planilha de receitas e despesas e planilha de demonstração do resultado do exercício. Os documentos da empresa analisados são referentes ao período de 2004 a 2006.

Já a pesquisa bibliográfica é apresentada por Cervo e Bervian (1978) como sendo a busca em conhecer as contribuições culturais ou científicas do passado para obter informações que possam contribuir para a solução de um problema ao qual se procura resposta. Vergara (2000) caracteriza esta pesquisa como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

No estudo, os meios utilizados para a obtenção dos dados primários foram as entrevistas não-estruturadas com a proprietária e funcionária do empreendimento e a observação não-participante.

Cervo e Bervian (1978, p. 20) citam que “observar é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Os autores dizem que o sucesso da observação depende de uma série de fatores como: uso de instrumentos adequados, curiosidade, sagacidade, paciência, coragem, imparcialidade, entre outros. Neste trabalho, a observação foi não-participante devido ao fato do pesquisador não trabalhar na empresa objeto de estudo.

A entrevista, outra fonte de dados, caracteriza-se como uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1978). Mattar (1999) revela que este é o método mais versátil de comunicação quanto a sua forma de aplicação, pois é baseada no contato pessoal que permite, em caso de dúvidas, a reformulação da pergunta pelo entrevistador, bem como o esclarecimento e explicações não-previstas. As entrevistas feitas para este trabalho foram

não-estruturadas, pois tanto o entrevistador quanto os entrevistados estiveram livres para perguntar e responder com suas próprias palavras.

Através das entrevistas e das observações, adquiriu-se informações sobre o histórico, o ambiente interno e externo da empresa e, conseqüentemente, os seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Estas informações permitiram a elaboração do plano estratégico de marketing.

3.3 Limitação

Destaca-se como principal limitação do trabalho, o fato de que o pesquisador que fez o mesmo não trabalha na empresa em questão, o que faz com que o mesmo não conheça o dia-a-dia da organização.

4 ANÁLISE DO CASO

Esta parte do trabalho mostra a descrição da organização, o diagnóstico do ambiente externo e interno e o prognóstico do plano de marketing, composto pelos objetivos, estratégias de marketing, programas de ação, demonstração de resultado projetado e controles.

4.1 Descrição da Organização

A Benevento é uma loja que vende roupas femininas destinadas ao dia-a-dia e ao passeio, ou seja, não vende roupas para festas. Além disso, ela vende também acessórios como bolsas, pulseiras, colares e brincos. A razão social da empresa é Benevento Comércio Vestuário Ltda ME.

A loja está localizada a Rua Presidente Coutinho, 636, loja 03, no centro de Florianópolis – SC. A Benevento fica ao lado da Confeitaria Casa das Tortas, muito conhecida na cidade, servindo como ponto de referência quando se quer indicar a localização da loja a quem a desconhece. A empresa se encontra numa região com grande circulação de pessoas e está próxima do comércio central da cidade e do Beiramar Shopping. A maioria das mulheres que compram na loja habita e/ou trabalha na região central de Florianópolis.

A organização foi criada no dia 10 de abril de 1987 pela empresária Izabel Etcheverry que, ao registrar a empresa, não queria formar uma firma individual e sim uma sociedade limitada. Isto se deve ao fato de que, na firma individual, a responsabilidade do proprietário é sempre ilimitada enquanto que, na sociedade limitada, a empresa está no nome de mais de uma pessoa e a responsabilidade dos sócios está limitada ao valor do capital social, ou seja, o patrimônio pessoal dos sócios não é atingido caso a sociedade contraia dívidas que ultrapassem o valor constante do contrato social.

Então, para ter mais segurança ao abrir um negócio próprio, a empresária Izabel Etcheverry decidiu formar uma sociedade limitada com a sua filha Maria Rosa Etcheverry C. Rodrigues. A filha da empresária aparece como sócia da empresa mas nunca trabalhou na mesma, sendo que, na prática a responsabilidade é toda de sua mãe.

A organização tem forma legal de micro empresa e está no Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuição (SIMPLES). Ao todo, 2 pessoas trabalham na loja, a proprietária e uma funcionária, sendo que, somente esta última permanece no estabelecimento

comercial durante todo o horário de funcionamento. A empresa fica aberta ao público de segunda à sexta-feira das 9 horas até o meio-dia e das 14 às 19 horas enquanto que, no sábado, funciona somente das 9 horas até o meio-dia.

Desde a sua fundação, a Benevento sempre funcionou no mesmo local que possui apenas 24 m². O local onde funciona a loja é alugado e se trata de uma garagem que foi reformada para poder comportar uma pequena loja. O proprietário do imóvel mora em cima da loja, sendo que, além da Benevento, outros 2 imóveis modificados que se encontram embaixo da sua casa estão alugados para o funcionamento de lojas.

O que motivou a criação da loja foi a vontade da proprietária em ter um negócio próprio e o fato dela ter sido muito elogiada pelas pessoas devido ao bom gosto em escolher roupas. As roupas e os acessórios vendidos na loja são escolhidos pela proprietária em lojas que vendem roupas femininas apenas no atacado durante as viagens que a mesma faz para São Paulo. Estas viagens costumam ser mensais, pois a proprietária procura sempre conferir as novidades das roupas femininas.

Grande parte da receita da organização é proveniente das compras realizadas pelos clientes considerados fiéis. Estes clientes conhecem a proprietária e compram na loja há muitos anos. Existe uma relação de confiança entre as partes e o nível de inadimplência é quase inexistente. Os clientes fiéis servem como divulgadores da loja na cidade, fazendo com que novos clientes surjam para a empresa.

Apesar disso, um dos principais desafios da loja é aumentar o seu faturamento que tem se mantido num mesmo patamar nos últimos anos e que, atualmente, é suficiente apenas para que a organização cubra as suas despesas e a proprietária se sustente já que a mesma não possui outra fonte de renda. A loja procura manter uma despesa enxuta para não ter prejuízos. A proprietária está insatisfeita com a carga tributária que a sua empresa arca, considerada por ela como alta. Segundo a mesma, a redução desta carga tributária poderia estimular mais a abertura de novas micro e pequenas empresas no país e, assim, gerar mais empregos e fazer o Brasil se desenvolver mais rapidamente.

4.2 Situação Atual de Marketing

Um ponto importante na avaliação da situação atual de marketing de uma empresa é a apresentação do seu portfólio de produtos. A empresa atualmente apresenta uma grande

variedade de produtos conforme mostra o quadro 2 em que os mesmos são descritos de acordo com as grifes às quais trabalha e os seus respectivos preços:

- Creare: Calças de chantung por R\$ 180,00 e R\$ 216,00; Tênicas por R\$ 159,00; Twinsets por R\$ 225,00; Saias de sarja por R\$ 138,00 e R\$ 188,00; Blusas de tricolini por R\$ 174,00; Blusas de malha com elastano por R\$ 87,00.
- Moça Bonita: Blaysers por R\$ 312,00 e R\$ 336,00; Vestidos por R\$ 138,00, R\$ 144,00 e R\$ 168,00; Saias por R\$ 108,00 e R\$ 114,00; Blusas por R\$ 48,00, R\$ 53,00, R\$ 63,00, R\$ 68,00, R\$ 81,00, R\$ 105,00, R\$ 120,00, R\$ 144,00; Camisas por R\$ 86,00 e R\$ 117,00; Twinsets por R\$ 182,00; Calças por R\$ 93,00; Jaquetas por R\$ 216,00.
- Simple Life: Vestidos por R\$ 207,00 e R\$ 228,00; Regatas por R\$ 36,00; Twinsets por R\$ 120,00 e R\$ 168,00; Blusas por R\$ 96,00, R\$ 106,00, R\$ 114,00, R\$ 120,00, R\$ 121,00, R\$ 132,00, R\$ 144,00 e R\$ 165,00; Camisas por R\$ 120,00.
- Controvento: Calças por R\$ 207,00, R\$ 210,00, R\$ 218,00 e R\$ 247,00; Conjuntos de jaqueta com calça por R\$ 519,00, R\$ 546,00, R\$ 588,00 e R\$ 668,00; Conjuntos de spencer com saia por R\$ 645,00; Camisas por R\$ 216,00; Casacos por R\$ 552,00.
- Sistel: Camisetas por R\$ 38,00, R\$ 48,00, R\$ 54,00, R\$ 57,00, R\$ 63,00, R\$ 68,00 e R\$ 84,00; Vestidos por R\$ 121,00 e R\$ 128,00.
- C/2: Camisetas por R\$ 38,00, R\$ 48,00 e R\$ 75,00.
- Freixenet: Calças jeans por R\$ 185,00, R\$ 188,00, R\$ 207,00, R\$ 216,00 e R\$ 246,00; Casacos jeans por R\$ 186,00 e R\$ 225,00; Saias jeans por R\$ 186,00 e R\$ 210,00; Casacos bordados jeans por R\$ 386,00 e R\$ 438,00; Blaysers jeans por R\$ 186,00, R\$ 216,00, R\$ 246,00 e R\$ 287,00; Camisas por R\$ 177,00, R\$ 182,00, R\$ 234,00 e R\$ 237,00.
- Tosca: Calças jeans por R\$ 188,00 e R\$ 195,00; Calças de veludo por R\$ 218,00; Jaquetas de veludo por R\$ 288,00.
- Profile: Blusas por R\$ 171,00, R\$ 174,00, R\$ 177,00, R\$ 180,00, R\$ 183,00, R\$ 186,00, R\$ 188,00, R\$ 216,00 e R\$ 234,00; Casacos por R\$ 225,00, R\$ 255,00 e R\$ 315,00; Cardigans por R\$ 156,00, R\$ 216,00 e R\$ 297,00; Blaysers por R\$ 438,00 e R\$ 447,00.
- Bonequinha de Luxo: Colares por R\$ 27,00, R\$ 48,00, R\$ 72,00, R\$ 76,00, R\$ 83,00, R\$ 84,00 e R\$ 87,00; Brincos por R\$ 10,00, R\$ 18,00, R\$ 21,00, R\$ 27,00 e R\$ 33,00; Pulseiras por R\$ 24,00, R\$ 33,00 e R\$ 42,00.
- Baru: Colares por R\$ 78,00, R\$ 87,00, R\$ 108,00, R\$ 114,00, R\$ 117,00 e R\$ 126,00; Brincos por R\$ 24,00, R\$ 30,00, R\$ 36,00, R\$ 38,00 e R\$ 105,00; Pulseiras por 108,00; Chaveiros por R\$ 38,00.
- Beth Barreto: Anéis por R\$ 42,00, R\$ 46,00 e R\$ 48,00; Brincos por R\$ 27,00, R\$ 33,00, R\$ 36,00, R\$ 38,00 e R\$ 42,00; Pulseiras por R\$ 32,00, R\$ 42,00, R\$ 54,00, R\$ 57,00, R\$ 63,00, R\$ 75,00, R\$ 83,00 e R\$ 108,00; Chaveiros por R\$ 45,00; Colares por R\$ 48,00, R\$ 52,00, R\$ 59,00, R\$ 69,00, R\$ 75,00, R\$ 81,00, R\$ 86,00 e R\$ 108,00.
- Filli Dell'Arte: Blusas por R\$ 45,00, R\$ 83,00, R\$ 87,00, R\$ 88,00, R\$ 105,00, R\$ 132,00, R\$ 138,00 e R\$ 165,00; Cardigans por R\$ 135,00, R\$ 168,00, R\$ 171,00, R\$ 177,00 e R\$ 186,00; Jaquetas por R\$ 216,00; R\$ Vestidos por R\$ 165,00; Calças leggin por R\$ 54,00 e R\$ 60,00; Camisas por R\$ 78,00; Saias por R\$ 225,00; Regatas por R\$ 54,00 e R\$ 68,00.
- Li Barros: Vestidos por R\$ R\$ 126,00, R\$ 147,00, R\$ 231,00 e R\$ 264,00; Saias por R\$ 188,00; Blusas por R\$ 126,00 e R\$ 147,00.
- L'Etage: Regatas por R\$ 57,00, R\$ 66,00 e R\$ 78,00; Camisas por R\$ 105,00 e R\$ 135,00; Vestidos por R\$ 225,00.
- Tour Les Jours: Blusas por R\$ 68,00, R\$ 84,00, R\$ 93,00, R\$ 106,00, R\$ 117,00, R\$ 126,00 e R\$ 162,00; R\$ Saias por R\$ 118,00, R\$ 162,00 e R\$ 168,00; Vestidos por R\$ 207,00, R\$ 228,00 e R\$ 231,00.
- Márcia Rocha: Bolsas por R\$ 375,00, R\$ 520,00 e R\$ 576,00; Cintos por R\$ 87,00, R\$ 105,00, R\$ 114,00, R\$ 117,00, R\$ 124,00, R\$ 168,00, R\$ 174,00 e R\$ 186,00.
- Camerata: Saias por R\$ 96,00 e R\$ 114,00; Camisões por R\$ 96,00 e R\$ 180,00; Vestidos por R\$ 168,00; Blusas por R\$ 78,00 e R\$ 96,00; Calças leggin por R\$ 63,00; Regatas por R\$ 39,00.

Quadro 2: Grifes e Produtos da Benevento com seus Respetivos Preços
Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

A Benevento é uma empresa varejista que revende os produtos. Desta forma, o design dos mesmos é definido pelos fabricantes. Contudo, as compras das mercadorias são feitas seguindo as características do segmento de mercado alvo da empresa, ou seja, profissionais liberais e funcionários públicos do sexo feminino com 35 anos de idade ou mais. As roupas e acessórios vendidos pela loja são destinadas ao uso no dia-a-dia e são encontradas nos tamanhos P, M e G. A pessoa responsável em vender as mercadorias na loja se chama Nelly da Silva Araújo, única funcionária da empresa.

A qualidade do produto é responsabilidade do fornecedor. Contudo, caso haja pequenos defeitos nas roupas notados após a compra, a loja banca o conserto, efetuados por uma costureira que presta serviço à Benevento. Já defeitos maiores nas roupas, que são notados antes da venda ser efetuada na maioria das vezes, o fabricante reembolsa o valor da peça para a loja.

A precificação dos produtos da loja é feita de forma muito simples: um mark-up de 120% é inserido no valor de aquisição de cada mercadoria pela loja junto ao fornecedor. Este nível percentual de mark-up é muito comum nas boutiques porque as mesmas costumam vender roupas e acessórios de grifes famosas que dificilmente são encontradas em lojas de departamentos e as pessoas que comprem estes produtos estão dispostas a pagar mais caro para ter roupas e acessórios de marca e de alta qualidade.

A Benevento vende apenas mercadorias à vista. De acordo com a proprietária, a loja apenas aceita cheques dos clientes mais conhecidos para não ter muitos problemas com a inadimplência que, atualmente, é quase inexistente. Outras formas de pagamento à vista que a empresa aceita é o dinheiro e o cartão de crédito e débito Visa.

Há duas temporadas bem definidas neste ramo: primavera-verão (caracterizada pela venda maior de roupas leves e curtas) e outono-inverno (caracterizada pela venda de roupas mais pesadas e robustas). As roupas da coleção primavera-verão são colocadas à venda na loja no final de cada mês de agosto e as da coleção outono-inverno podem ser encontradas na loja no final de cada mês de março. Para substituir os estoques e poder trocar de coleções, a Benevento oferece descontos de 30 a 50% nas roupas disponíveis à venda. Os períodos em que a loja oferece estes descontos são entre meados de julho e agosto e meados de fevereiro e março.

O controle das vendas é feito pela única funcionária da empresa, com a supervisão da proprietária da mesma. A tabela 1 mostra a descrição do faturamento, em Reais, por produtos nos anos de 2004, 2005 e 2006.

	2004	2005	2006
Camisas	R\$ 20.044,87	R\$ 20.061,84	R\$ 23.532,36
Camisões	R\$ 11.013,66	R\$ 11.753,40	R\$ 12.084,18
Camisetas	R\$ 17.181,31	R\$ 14.185,14	R\$ 15.052,23
Calças	R\$ 26.212,52	R\$ 26.546,47	R\$ 26.076,40
Saias	R\$ 23.128,69	R\$ 17.224,81	R\$ 21.836,33
Vestidos	R\$ 24.670,60	R\$ 23.506,80	R\$ 22.684,35
Blaysers	R\$ 20.044,87	R\$ 20.061,84	R\$ 20.564,31
Túnicas	R\$ 2.202,73	R\$ 2.026,45	R\$ 1.696,03
Twinsets	R\$ 3.304,10	R\$ 2.634,38	R\$ 2.544,04
Blusas	R\$ 15.639,40	R\$ 14.590,43	R\$ 15.476,24
Jaquetas	R\$ 12.115,03	R\$ 11.348,11	R\$ 11.448,17
Regatas	R\$ 4.625,74	R\$ 5.268,76	R\$ 5.936,09
Casacos	R\$ 16.300,22	R\$ 11.956,04	R\$ 12.932,20
Cardigans	R\$ 5.286,56	R\$ 3.850,25	R\$ 3.392,05
Colares	R\$ 1.762,19	R\$ 1.823,80	R\$ 1.484,02
Brincos	R\$ 881,09	R\$ 607,93	R\$ 424,01
Pulseiras	R\$ 572,71	R\$ 506,61	R\$ 212,00
Anéis	R\$ 550,68	R\$ 526,88	R\$ 445,21
Chaveiros	R\$ 418,52	R\$ 385,03	R\$ 190,80
Cintos	R\$ 4.185,19	R\$ 4.660,83	R\$ 5.088,08
Bolsas	R\$ 7.929,84	R\$ 8.713,73	R\$ 8.904,14
Total	R\$ 220.273,25	R\$ 202.644,80	R\$ 212.003,24

Tabela 1: Descrição do Faturamento, em Reais, por Produtos nos Anos de 2004, 2005 e 2006

Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

De acordo com a tabela 1, o produto que representa a maior parte do faturamento da Benevento é a calça que, nos anos de 2004, 2005 e 2006, geraram para a loja R\$ 26.212,52, R\$ 26.546,47 e R\$ 26.076,40, respectivamente. Outros produtos considerados como destaques no faturamento total da empresa são as camisas, os vestidos, as saias e os blaysers. Na mesma tabela percebe-se que, as roupas representam a maior parte do faturamento da loja, pois o dinheiro obtido com a venda dos acessórios é muito menor.

No que se refere à promoção da loja, é utilizada a divulgação “boca-a-boca” em que os clientes da Benevento comentam com seus círculos de relacionamentos inter-pessoais a respeito da loja e dos produtos que vendem. Esta forma de promoção é bastante informal porque, muitas vezes, as pessoas tomam conhecimento da loja ao perguntarem de onde

compraram a roupa ou acessório que uma pessoa esteja usando. Além disso, a vitrine da loja também se constitui numa forma da empresa divulgar os seus produtos.

Os produtos são adquiridos pela proprietária em viagens para São Paulo em que a mesma faz exclusivamente para estes fins. Já a venda das mercadorias acontece apenas na única loja que a empresa possui. O fato de a loja ter apenas 24 m² e uma única funcionária faz com que a loja não tenha capacidade de atender muitas pessoas ao mesmo tempo, o que vem a ser um fator limitante para as vendas.

4.2.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo compreende a etapa do plano de marketing em que se analisam importantes forças macro ambientais como variáveis econômicas, demográficas, político-legais, sócio-culturais, tecnológicas e naturais e significativos agentes micro ambientais que afetam a empresa como clientes, concorrentes e fornecedores.

4.2.1.1 Ambiente Econômico

Para se analisar o mercado, um importante indicador econômico é o Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com o site Internet Produto Interno Bruto (2007), o PIB é o principal indicador da atividade econômica e exprime o valor da produção realizada dentro das fronteiras geográficas de uma região, num determinado período, independentemente da nacionalidade das unidades produtoras.

Em outras palavras, o PIB sintetiza o resultado final da atividade produtiva, expressando monetariamente a produção, sem duplicações, de todos os produtores residentes nos limites da região avaliada. O site Internet Produto Interno Bruto (2007) cita que o PIB é também amplamente utilizado por entidades privadas, estudiosos da realidade econômica e/ou elaboradores de projetos, análises e cenários prospectivos.

A análise do PIB absoluto é importante para saber a se o Brasil está em crescimento, estagnação ou recessão econômica. Na sequência, a tabela 2 mostra o PIB absoluto do Brasil nos anos de 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PIB absoluto do Brasil em Bilhões (R\$)	1.199,00	1.346,00	1.556,00	1.767,00	1.938,00	2.322,00
Crescimento anual real	1,30%	1,90%	0,50%	4,90%	4,00%	5,40%

Tabela 2: Produto Interno Bruto do Brasil

Fonte: IBGE (2007)

Na tabela 2, pode-se notar que, o PIB brasileiro teve um crescimento muito pequeno entre os anos de 2001 e 2003 mas isso demonstra que a economia brasileira estava praticamente estagnada. A estagnação é mostrada nos anos de 2001, 2002 e 2003 pelo fato do PIB apresentar um crescimento inferior a 2%. Já nos anos de 2004, 2005 e 2006 o PIB passou a apresentar crescimento anual real de 4,90%, 4,00% e 5,40%, respectivamente. Esse crescimento apontando nesses três anos ainda é tímido mas se deve ao aumento das exportações brasileiras, possibilitado por uma taxa cambial mais favorável para este tipo de atividade que em 2001, 2002 e 2003.

Para se saber a quantidade de riqueza produzida por pessoa numa determinada região, utiliza-se o PIB per capita que é obtido através da divisão entre o PIB e a população de uma região. A seguir, a tabela 3 mostra o PIB per capita do Brasil e de Florianópolis entre os anos de 2001 e 2004. A comparação se faz somente ao ano de 2004 devido ao fato de não haver dados mais recentes a respeito do município de Florianópolis.

	2001	2002	2003	2004
PIB per capita do Brasil em R\$	6.896,00	7.631,00	8.694,00	9.729,00
PIB per capita de Florianópolis em R\$	8.205,00	9.066,00	9.912,00	11.071,00

Tabela 3: Produto Interno Bruto per Capita do Brasil e de Florianópolis

Fonte: IBGE (2007)

Nota-se que, ao longo dos anos 2001, 2002, 2003 e 2004, o PIB per capita de Florianópolis cresceu de maneira discreta, assim como o do Brasil, mas sempre sendo maior que o registrado no país inteiro. O PIB per capita de Florianópolis era de R\$ 8.205,00 em 2001 e em 2004 passou a ser de 11.071,00, enquanto que, no mesmo ano, o PIB per capita do Brasil só apontava R\$ 9.729,00. A tabela 3 mostra que os habitantes de Florianópolis, em média, possuem um poder aquisitivo considerável, tendo mais condições de adquirir roupas e acessórios no comércio varejista, por exemplo.

O crescimento do PIB per capita do Brasil e de Florianópolis revelado pela tabela 3 não se constitui, necessariamente, num aumento do poder aquisitivo das pessoas devido ao fato da existência de um outro indicador importante para a análise de mercado que é a inflação. Segundo Wikipedia (2007), inflação é a queda do valor de mercado ou poder de compra do dinheiro, ou seja, é equivalente ao aumento no nível geral de preços.

O índice de inflação considerado oficial pelo governo brasileiro é o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), medido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e que verifica as variações dos custos com os gastos das pessoas que ganham de um a quarenta salários mínimos.

Nos anos de 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006, o IPCA registrou que a inflação (12,53%, 9,30%, 7,60%, 5,69% e 3,14%, respectivamente) cresceu mas num ritmo, cada vez mais, lento. Normalmente, o crescimento da inflação faz com que o poder de compra das pessoas diminua mas com o pequeno crescimento do PIB per capita, tanto do Brasil como de Florianópolis, conforme mostrado pela tabela 3, pode-se notar que o poder de compra das pessoas continuou praticamente o mesmo.

O desemprego é outro fator a ser considerado quando se analisa o ambiente econômico da empresa em estudo. O índice de desemprego influencia diretamente no poder aquisitivo da população e no volume de dinheiro circulando no mercado. Assim, quanto maior o desemprego, menos dinheiro circula no mercado e menos pessoas terão dinheiro para gastar e consumir, o que pode prejudicar o desenvolvimento das empresas. A tabela 4 apresenta as taxas anuais de desemprego no Brasil entre 2003 e 2006, conforme dados obtidos no site Index Mundi.

	2003	2004	2005	2006
Taxa Anual de Desemprego no Brasil	12,30%	11,50%	9,80%	9,60%

Tabela 4: Taxa Anual de Desemprego no Brasil
Fonte: Index Mundi (2007)

A tabela 4 mostra que a taxa de desemprego no país vem caindo lentamente ano a ano entre 2003 e 2006. O desemprego no Brasil em 2003 era de 12,30% da população ativa, enquanto que, em 2006, o mesmo caiu para 9,60%. O país está apresentando um lento decréscimo na sua taxa de desemprego mas pode-se dizer que este indicador tende a se estabilizar, não representando riscos para a Benevento.

Como o ambiente econômico afeta o dia a dia da empresa estudada, a mesma precisa prestar atenção em tudo que acontece neste ambiente para poder se adaptar às mudanças, analisar as tendências e prever as diferentes situações possíveis.

4.2.1.2 Ambiente Demográfico

O dado mais atual sobre a população da cidade de Florianópolis é de 406.564 habitantes, conforme estimativa do IBGE para 2007. A última vez que a população de Florianópolis foi oficialmente comprovada aconteceu em 2000 através do Censo Demográfico do IBGE, conforme mostra a tabela 5 a seguir:

	Mulheres	Homens	Total
População do Município de Florianópolis	176.621	165.694	342.315

Tabela 5: População de Florianópolis
Fonte: Censo Demográfico IBGE (2000)

Para a Benevento, é interessante que o número de mulheres na cidade de Florianópolis seja maior que o de homens, pois a loja se destina a vender roupas e acessórios femininos. Conforme a tabela 5, o censo demográfico de 2000 realizado pelo IBGE mostra que há quase 12.000 mulheres a mais do que homens na cidade.

Já para se saber a respeito da ocupação dos domicílios permanentes no município de Florianópolis, pode-se observar a tabela 6 na sequência:

	Total	Próprio já quitado	Próprio em aquisição	Alugado	Cedido por empregador	Cedido de outra forma	Outra
Florianópolis	103 820	69 594	11 307	17 717	1 514	3 422	266
Percentual	100,00%	64,99%	14,39%	16,32%	0,73%	3,30%	0,28%

Tabela 6: Condição de Ocupação dos Domicílios Permanentes no Município de Florianópolis
Fonte: Censo Demográfico IBGE (2000)

Ao se analisar a tabela 6, nota-se que, mais da metade dos domicílios permanentes do município de Florianópolis (64,99%) são próprios e quitados, sendo que, 14,39% do total de

domicílios permanentes no município são próprios mas ainda se encontram em fase de aquisição. Estes dados da tabela revelam que quase 70% dos domicílios permanentes em Florianópolis são próprios e, portanto estas pessoas podem consumir mais roupas e acessórios que as demais, pois não possuem alguns tipos de gastos como, por exemplo, o aluguel.

Partindo para a comparação das mulheres, público-alvo da Benevento, pois ela vende roupas e acessórios femininos, com os homens no mercado, há um estudo feito pelo Sistema Nacional de Emprego de Santa Catarina (SINE-SC) em 2006 que aponta diferenças entre os sexos no mercado de trabalho catarinense. A tabela 7 mostra a quantidade de empregos formais gerados por gênero segundo a escolaridade em Santa Catarina.

Escolaridade	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Fundamental Incompleto	24,6%	18,0%	21,9%
Fundamental Completo	21,9%	17,5%	20,1%
Médio Incompleto	10,9%	9,3%	10,2%
Médio Completo	30,2%	34,5%	32,0%
Superior Incompleto	3,9%	5,6%	4,6%
Superior Completo	8,6%	15,2%	11,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 7: Quantidade de Empregos Formais Gerados por Gênero Segundo a Escolaridade em Santa Catarina

Fonte: SINE-SC (2006)

Com uma oferta de mão-de-obra mais escolarizada no conjunto da força de trabalho e especialmente na oferta feminina, gradualmente vem se alterando a composição do emprego em Santa Catarina no que se refere à escolaridade e gênero.

Ao se analisar a tabela 7, nota-se que, 48% do conjunto dos postos de trabalho formais existentes em Santa Catarina já são ocupados por trabalhadores que completaram pelo menos o ensino médio. Entre as mulheres esta proporção atinge 55% e entre os homens, 43%.

Entre os trabalhadores que ainda não completaram o ensino médio (52%), a situação se inverte. Na força de trabalho feminina são 45% e na masculina são 57%. Isto mostra que as mulheres, mesmo ainda sendo minoria no mercado de trabalho formal, proporcionalmente estão mais presentes nos grupos com maior perfil de escolaridade. Geralmente, as mulheres mais escolarizadas são mais exigentes na compra de roupas e acessórios femininos, pois tem mais noções de identificar diferenças de qualidade entre os produtos disponíveis no mercado.

Quanto à expectativa de vida ao nascer, as mulheres costumam viver mais que os homens na média, tanto se forem levados em conta os dados do país inteiro como também no estado de Santa Catarina. A expectativa de vida para os homens e as mulheres no Brasil e em

Santa Catarina é mostrada na tabela 8. Os dados da tabela 8 se referem à pesquisa Tábua de Vida 2005 do IBGE que não proporciona dados restritos ao município de Florianópolis.

	Expectativa de Vida no Brasil - 2005	Expectativa de Vida em SC - 2005
Sexo Masculino	68,20 anos	70,70 anos
Sexo Feminino	75,80 anos	77,68 anos

Tabela 8: Expectativa de Vida no Brasil e em Santa Catarina no Ano 2005

Fonte: IBGE (2007)

Com a observação da tabela 8, pode-se constatar que a expectativa de vida da população feminina do Brasil é de quase 8 anos a mais que a masculina e a de Santa Catarina é de quase 7 anos a mais. Apesar de, em Santa Catarina, a diferença na expectativa entre os sexos ser menor que no Brasil, o estado sulista possui maior expectativa de vida ao nascer em ambos os sexo que o país todo.

Como a maior parte dos clientes da Benevento é composta por mulheres com 35 anos de idade ou mais, pode-se dizer que a elevada expectativa de vida da população feminina catarinense (77,68 anos) permite que a loja possa aumentar o número de clientes desta faixa etária porque as mulheres estão vivendo cada vez mais que antes e vivendo mais tempo que os homens.

No que tange à remuneração do mercado de trabalho catarinense, os homens ainda costumam ganhar mais que as mulheres, conforme mostra a tabela 9 que traz a remuneração média mensal por gênero e diferencial na remuneração em Santa Catarina e no Brasil. Os dados, a seguir, são referentes às contratações feitas no ano de 2006.

Nível Geográfico	Masculino	Feminino	Total	Diferencial na Remuneração da Mulher
Santa Catarina	R\$ 582,91	R\$ 497,10	R\$ 549,18	-14,7%
Brasil	R\$ 613,64	R\$ 553,12	R\$ 593,47	-9,9%

Tabela 9: Remuneração Média Mensal por Gênero e Diferencial na Remuneração em Santa Catarina e no Brasil

Fonte: SINE-SC (2006)

Na tabela 9, verifica-se que a remuneração nominal média mensal de contratação, em 2006, foi de R\$ 549,18 em Santa Catarina, o que corresponde a 7,5% abaixo da média nacional que foi de R\$ 593,47.

Vale ressaltar que o diferencial entre a remuneração feminina e masculina no em Santa Catarina é maior que a verificada no nível nacional. Enquanto em Santa Catarina as mulheres foram contratadas recebendo, mensalmente, 14,7% a menos que os homens, no país a diferença cai para 9,9%. O fato da renda das mulheres em geral ser menor que a dos homens, prejudica o comércio varejista de roupas e acessórios femininos porque elas são as interessadas nestes tipos de produtos e possuem menos condições financeiras de adquirí-los.

A pesquisa realizada em 2006 pelo SINE-SC também confrontou a escolaridade e a renda média mensal entre os sexos, conforme apresenta a tabela 10 a seguir:

ESCOLARIDADE	Masculino	Feminino	Total	Diferencial na Remuneração da Mulher
Fundamental Incompleto	R\$ 502,33	R\$ 413,65	R\$ 475,32	-17,7%
Fundamental Completo	R\$ 543,02	R\$ 435,96	R\$ 506,05	-19,7%
Médio Incompleto	R\$ 506,45	R\$ 424,93	R\$ 475,27	-16,1%
Médio Completo	R\$ 593,57	R\$ 486,07	R\$ 545,38	-18,1%
Superior Incompleto	R\$ 750,86	R\$ 600,12	R\$ 669,75	-20,1%
Superior Completo	R\$ 1.603,04	R\$ 1.020,59	R\$ 1.269,35	-36,3%
Total	R\$ 582,91	R\$ 497,10	R\$ 549,18	-14,7%

Tabela 10: Remuneração Média Mensal por Gênero e Diferencial na Remuneração Segundo a Escolaridade em Santa Catarina

Fonte: SINE-SC (2006)

Pode-se destacar, na tabela 10, que a remuneração média feminina é inferior a masculina em todos os níveis de escolaridade, sendo as maiores diferenças verificadas nos graus de instrução superior completo e superior incompleto. No primeiro, as mulheres foram contratadas ganhando em média, 36,3% menos que os homens e no segundo, 20,1% menos.

Deve-se lembrar que o diferencial na remuneração média de contratação entre os gêneros não pode ser atribuído somente a diferenças na jornada de trabalho, uma vez que a diferença entre a carga horária contratual de homens e mulheres não é significativa. No passado, as diferenças de remuneração entre os sexos era bem maior atualmente e a tendência é que estas diferenças diminuam cada vez mais.

4.2.1.3 Ambiente Político-Legal

O governo, geralmente, tem grande influência sobre as empresas, já que é o órgão regulador, que através de leis e regulamentos, normatizam as atividades da empresa,

controlando as ações delas para que não exerçam influência prejudicial sobre a sociedade em geral. Segundo Stoner e Freeman (1999, p.48):

A doutrina do laissez-faire, desenvolvida no século XVIII, diz que o governo não deve exercer influência direta sobre os negócios, mas que deve se limitar à preservação da lei e da ordem, permitindo que o livre mercado defina a economia. No início do século XX, entretanto, os abusos de poder das empresas levaram o governo americano a assumir o papel de “cão de guarda”, regulamentando as organizações para proteger o interesse público e assegurar o dos princípios do livre mercado.

Segundo o SEBRAE, não existe uma legislação específica regularizando a atividade das lojas de roupas. O empreendimento, criado nesse ramo, está dispensado de obter registro ou autorização de funcionamento específico, bastando ao empreendedor obter a inscrição junto aos órgãos exigíveis das sociedades empresariais em geral.

A pessoa jurídica não está responsável pela atividade técnica, ou seja, não se exige do empreendimento a manutenção, em seus quadros, de profissional habilitado junto a órgão ou conselho de classe fiscalizador de profissão regulamentada.

A legislação brasileira está sujeita a alterações constantes. É necessário e indispensável que o empreendedor solicite às autoridades fiscais informações atualizadas sobre exigências e requisitos legais, para a regularização da pessoa jurídica e a exploração da atividade econômica. As instruções recebidas sobre legislação devem ser confirmadas junto às autoridades fiscais e junto ao contador ou contabilista responsável pela escrita fiscal da empresa.

O SEBRAE cita também que, na organização do Brasil, a Constituição da República define competência a cada órgão tributante para instituir tributos, incumbindo à União, aos Estados federados, Distrito Federal e municípios arrecadar e aplicar seus recursos, sem invadir a competência uns dos outros. É possível, então, afirmar que o contribuinte está sujeito ao recolhimento de tributos federais, estaduais e municipais. Os tributos podem ser cobrados em razão de atividades executadas pelas autoridades públicas ou pelas atividades desenvolvidas pelo contribuinte.

Além disso, o governo brasileiro tem adotado nos últimos tempos medidas que favorecem as micro empresas, como a diminuição da carga tributária e a criação de um sistema único de recolhimento de impostos para estas organizações, o SIMPLES. De acordo com o Art. 1º, da Lei 9.841, de 05/10/1999, nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição

Federal é assegurado às micro empresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe aquela Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores. Os municípios podem também instituir benefícios quanto aos tributos municipais, cabendo ao empreendedor solicitar informações a respeito junto à Prefeitura do município, onde a empresa está instalada.

Em se tratando da Benevento, a mesma deve se dirigir a três órgãos reguladores, a Prefeitura Municipal de Florianópolis, a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina e ao Ministério da Fazenda. Ao primeiro órgão, cabe a empresa solicitar o alvará para que a loja funcione e pagar o Imposto Sobre Serviços (ISS) que é municipal. Já o segundo órgão obriga a empresa a emitir nota fiscal em cada venda e a pagar o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que é de competência estadual. No terceiro órgão, a loja é optante do SIMPLES e desta forma paga apenas uma porcentagem sobre sua renda bruta como imposto e ainda deve recolher o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

De acordo com o SEBRAE, o conceito formal de micro e pequena empresa foi estabelecido considerando-se valores definidos pelo Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004. Segundo o Decreto, é considerada como micro empresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.

O governo, segundo o SEBRAE, também classifica as micro, pequenas, médias e grandes empresas, com base no número de funcionários, conforme o quadro 3 a seguir:

ME (Micro empresa)	na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
PE (Pequena Empresa)	na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
MDE (Média Empresa)	na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
GE (Grande Empresa)	na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Quadro 3: Classificação de Empresas por Número de Empregados
Fonte: SEBRAE (2007)

No que se refere à Benevento, a loja é considerada como uma microempresa porque possui apenas uma funcionária e a sua receita bruta anual nunca ultrapassou a marca de R\$ 433.755,14.

Além das obrigações com órgãos federais, estaduais e municipais, a loja tem uma série de obrigações para com a sua funcionária como, por exemplo, pagar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o décimo terceiro salário, conceder 30 dias de férias ao ano com o aumento do salário em 1/3 neste período, entre outros deveres que constam na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

4.2.1.4 Ambiente Sócio-Cultural

Segundo Kotler (1998), a sociedade em que os indivíduos nascem molda suas crenças, valores e normas básicas. Os seres humanos absorvem e internalizam uma visão de mundo que define seu relacionamento intra e inter-pessoal.

A cultura brasileira incentiva cada vez mais o consumo, pois a quantidade de bens da última geração reflete diretamente no status das pessoas, ou seja, da imagem que ela passa para a sociedade na qual está inserida.

Logo, pode-se notar que as pessoas estão, cada vez mais, consumistas e que compram novas roupas mesmo que não estejam necessitadas das mesmas, simplesmente, para estarem de acordo com as tendências da moda que, por sua vez, muda muito rápido.

De acordo com o site Wikipedia (2007), o consumismo é o ato de consumir produtos ou serviços, muitas vezes, sem consciência. Há várias discussões a respeito do tema, entre elas o tipo de influência que a propaganda e a publicidade exercem nas pessoas. Muitos alegam que elas induzem ao consumo desnecessário, sendo este um fruto do capitalismo.

Muitas vezes o consumismo pode ser considerado como uma doença porque há pessoas que compram compulsivamente coisas que não têm utilidade para elas apenas para atender à vontade injustificada de comprar.

Outro fator que contribui para que as pessoas comprem roupas e acessórios é a vaidade que é comum em todos os seres humanos mas se manifesta de forma mais evidente nas mulheres. A tradicional produção visual das mulheres é feita para atrair os olhares masculino e para a própria satisfação pessoal mas, de acordo com a psicóloga Olga Inês Tessari em depoimento ao site Ajuda Emocional (2007), o maior motivo que faz com que as mulheres tenham a preocupação de se arrumarem e, conseqüentemente, adquirirem roupas e acessórios é a preocupação com os olhares das outras mulheres.

Segundo a psicóloga, as outras mulheres reparam mais em como uma mulher se veste do que os homens em como a mesma se veste, pois elas estão muito preocupadas com a

concorrência feminina. A psicóloga afirma também que, na maioria desses casos, há uma necessidade de compensação da auto-estima, como o carro é para o homem. A doutora Olga ainda faz a seguinte constatação: “Difícil essa vida de mulher: se arrumar para elas, se despir para eles”.

Assim, pode-se notar o porquê de muitos anúncios e propagandas de roupas e acessórios femininos apelarem para a vaidade da mulher, pois se caracteriza numa forma eficaz de atraí-la a compra, já que mexe com os sentimentos da pessoa.

4.2.1.5 Ambiente Tecnológico

Atualmente, as tecnologias têm se desenvolvido muito rapidamente, disponibilizando ferramentas que aumentam a eficiência e a eficácia da empresa na execução de suas atividades. As lojas têm utilizado muitos desses recursos como forma de melhorar o atendimento aos seus clientes na tentativa de atendê-los melhor e com maior rapidez.

Grande parte das empresas varejistas está usando computadores para armazenar dados pessoais e históricos dos seus clientes indicando as características e as compras realizadas pelos mesmos em bancos de dados. Esses dados podem ser relacionados para obter novas informações que podem ser utilizadas para a criação de estratégias. Como exemplo, pode-se citar o *software* Access, uma ferramenta eficiente costumeiramente utilizada pelas empresas de pequeno porte por não possui um custo muito alto.

Muitas empresas têm se informatizado para processar as compras com mais rapidez e facilidade, para controlar melhor o estoque e para colocar os preços em suas mercadorias. Uma tecnologia muito utilizada por lojas varejistas é o código de barras, onde a loja ao vender um produto, repassa essa informação ao fornecedor através da internet, mediante o código. Em muitos casos, essas informações são armazenadas pelo fornecedor, indicando o período em que ele precisa repor o estoque da empresa. Há também as lojas que utilizam dispositivos anti-furtos em seus produtos para que sejam somente retirados dos mesmos na hora da compra, pois, na entrada dessas lojas, existem sensores anti-furtos.

As lojas utilizam também tecnologias como forma de facilitar o pagamento dos seus clientes, oferecendo um número maior de formas de pagamento, gerando mais comodidade aos seus consumidores. Há também a utilização de cartões de fidelidade, uma tecnologia muito útil que têm trazido resultados para várias lojas, pois oferece descontos, pagamento a prazo, brindes e promoções.

Apesar da existência dessas tecnologias, a Benevento utiliza um processo totalmente manual para marcar os preços em seus produtos e as vendas são anotadas em um caderno. A loja possui um computador mas não o utiliza porque, tanto a proprietária quanto a única funcionária alegam falta de tempo para utilizar o computador e confiam no processo manual. Os dados cadastrais dos clientes também são anotados no papel.

Outra ferramenta tecnológica que tem sido muito utilizada pelas lojas de roupas é a internet, pois ela serve como um veículo para mostrar os seus produtos em qualquer lugar do mundo, servindo também como mais um canal para que os seus clientes possam se comunicar com a loja, além dela poder divulgar a sua marca e o seu endereço sem gastar muito. Há casos em que a venda de produtos, como por exemplo, roupas e acessórios, acontecem totalmente pela internet. A Benevento Comércio Vestuário Ltda não possui uma página na internet, apesar de alguns concorrentes terem.

4.2.1.6 Ambiente Natural

A proprietária Izabel Etcheverry cita que, a Benevento possui preocupação com o ambiente natural e, por isso, na medida do possível, os papéis utilizados são reaproveitados como rascunho. Além de ser importante para que não se contribua tanto para a derrubada de mais árvores, usadas para fabricar os papéis, ainda se pode fazer uma economia em termos monetários, comprando menos. Os rascunhos somente não são usados quando não se permite como, por exemplo, na criação de algum documento, entre outros.

Outra preocupação com o meio-ambiente que a loja tem é com o seu lixo que, apesar de não ser em grande quantidade, é guardado para que seja coletado através do sistema de coleta seletiva de lixo da Prefeitura Municipal de Florianópolis. A coleta seletiva de lixo passa uma vez por semana na frente da loja.

4.2.1.7 Análise do Mercado

O Instituto Mapa Pesquisa e Telemarketing, dedicado à elaboração de pesquisas para levantar dados sobre tendências de mercado, concorrência, pontos positivos e negativos, imagem e conceito de empresas, realiza mensalmente para a Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina (Fecomércio-SC) uma pesquisa que mostra a conjuntura do

comércio varejista da grande Florianópolis. Assim como essa pesquisa mostra dados gerais sobre o comércio da grande Florianópolis, ela também mostra informações mais específicas a respeito dos segmentos que a compõem. Um desses segmentos é o comércio de vestuário.

A pesquisa em questão revela o comportamento médio das pessoas que compraram os produtos oferecidos pelas empresas varejistas de vestuário de Florianópolis e região em relação à forma de pagamento, aos níveis de inadimplência e à devolução de cheques no setor, além de verificar a variação das vendas, do faturamento e do nível de emprego nas lojas de vestuário. As figuras 2, 3 e 4 não expressam valores em Reais porque a Fecomércio-SC está preocupada apenas nestas figuras em mostrar a variação percentual entre os períodos e, para isso, considera o número 100 como ponto de partida para as comparações entre os períodos. A seguir, a figura 2 mostra a evolução das vendas do comércio de vestuário da grande Florianópolis de abril de 2004 a março de 2007:

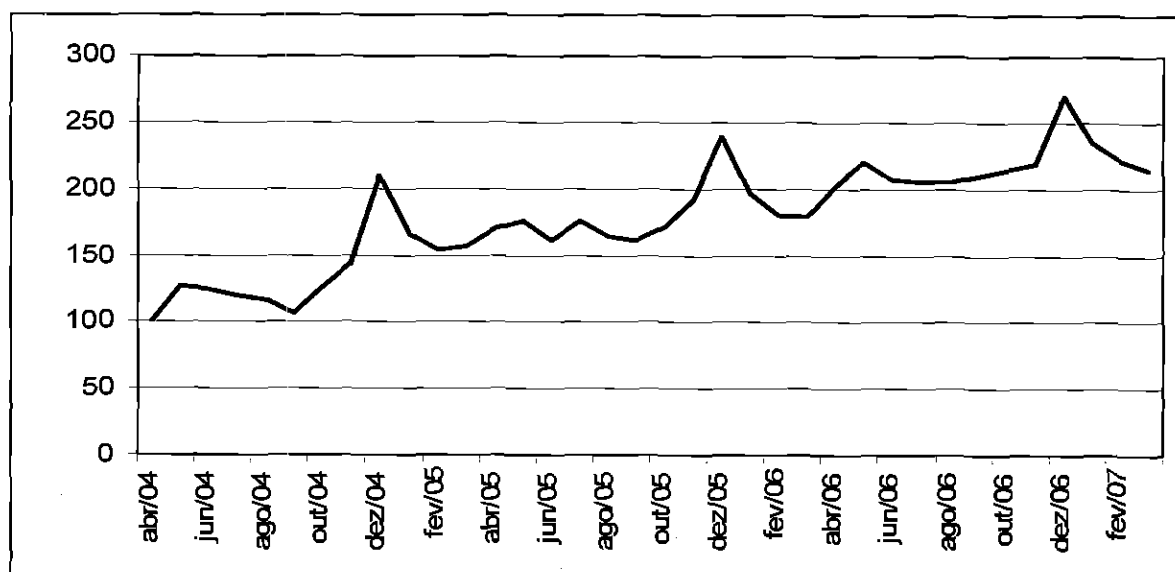


Figura 2: Evolução das Vendas do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004)

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Os dados sobre a evolução das vendas no comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis estão deflacionados de forma a facilitar a comparação entre os meses listados na figura 2.

Nota-se que, entre os meses de outubro e janeiro dos anos de 2004, 2005 e 2006, as vendas cresceram substancialmente devido à temporada de verão a qual a população da região aumenta com a chegada em massa de turistas e também devido às festas de final de ano.

A figura 2 mostra que as vendas em Reais do comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis, de uma forma geral, estão crescendo aos poucos, sendo que, nos meses da temporada de verão, as mesmas possuem picos de crescimento. Assim, pode-se notar que, as vendas do comércio de vestuário na região possuem um comportamento cíclico, pois as mesmas crescem num ritmo mais lento no período de fevereiro a setembro e, nos demais meses, crescem mais rapidamente.

Outro fator importante a ser analisado no setor de comércio varejista de vestuário é a variação no nível de emprego no mesmo para saber se as lojas estão procurando mais pessoas ou não para trabalharem nelas. A figura 3 mostra a variação do nível de emprego no setor e é apresentada na seqüência:

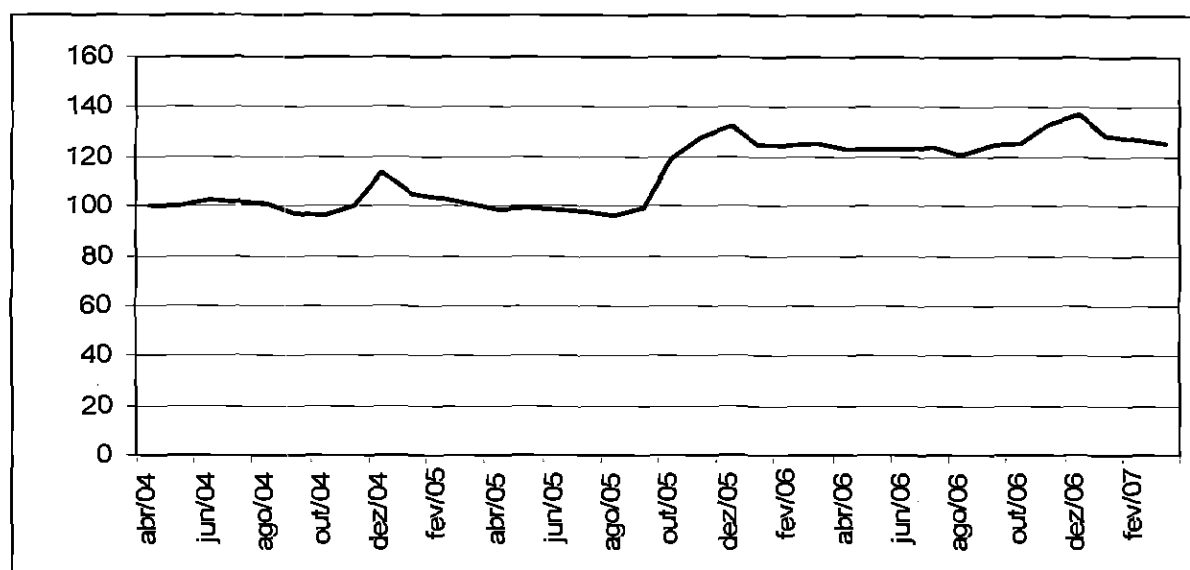


Figura 3: Variação no Nível de Emprego no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004)

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Pode-se notar que, entre abril de 2004 e outubro de 2005, o nível de emprego no comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis permaneceu estagnado com exceção da temporada de verão em que houve um considerável aumento.

A partir de outubro de 2005 até janeiro de 2006, houve um substancial aumento no nível de emprego no setor devido ao aumento das vendas por se tratar de um período em que a cidade está repleta de turistas que costumam comprar nas lojas de vestuário. O destaque fica para após esse período, pois houve apenas uma pequena queda no nível de emprego, já que muitas pessoas contratadas para trabalhar na temporada de verão conseguiram permanecer

trabalhando nas lojas no decorrer do ano. Muitas pessoas continuaram trabalhando nas lojas devido ao ligeiro crescimento das vendas ao longo do ano.

As figuras 2 e 3 mostram que, quando há picos de crescimento nas vendas, há também um pico de contratações no setor para atender a crescente demanda. Já a variação entre abril de 2004 e março de 2007 na folha de pagamento dos trabalhadores do comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis é mostrada a seguir através da figura 4:

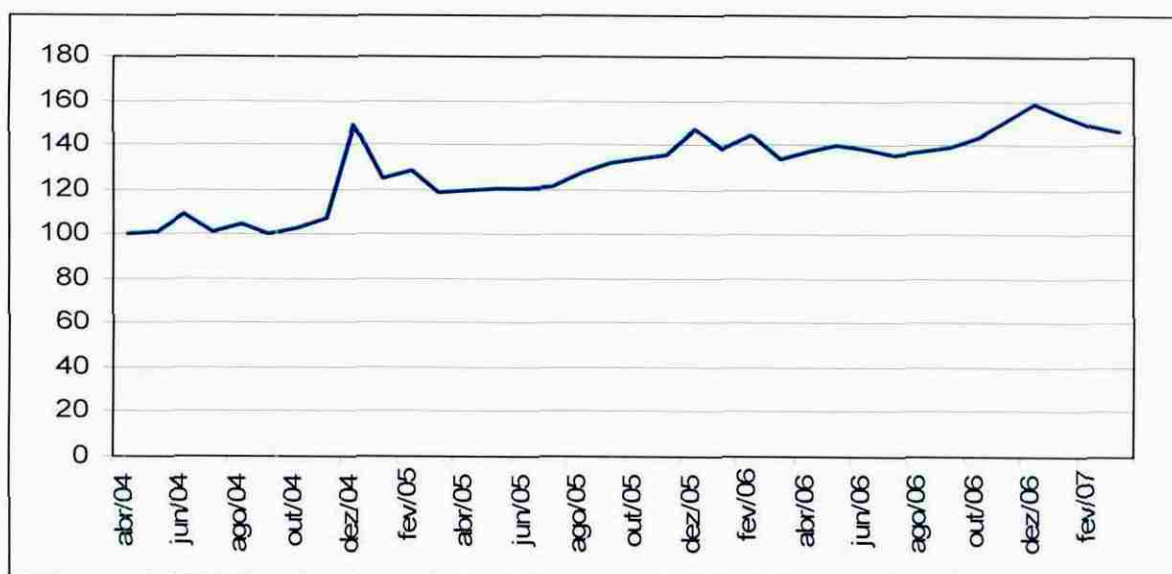


Figura 4: Variação da Folha de Pagamento dos Trabalhadores do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007 (considerando base 100 abril/2004)

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Assim como os dados sobre a evolução das vendas no comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis, os dados a respeito da variação da folha de pagamento também estão deflacionados de forma a facilitar a comparação entre os meses listados na figura 4.

Ao se observar a figura 4, percebe-se que, de uma forma geral, entre os meses de abril de 2004 e março de 2007, a folha de pagamento média apresentou um lento crescimento mas, entre os meses de outubro e janeiro de 2004, 2005 e 2006, juntamente com um grande aumento nas vendas e no nível de emprego no setor, houve também um substancial aumento na folha de pagamento média dos trabalhadores. Isso se deve ao aumento das comissões recebidas pelos trabalhadores do comércio varejista de vestuário no período, pois quanto mais vendas ocorrerem, maiores serão os valores obtidos com as comissões.

Outro indicador que ajuda a ter uma noção de quanto cada trabalhador do comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis recebe de salário é a média da folha de pagamento no setor que está apresentada na figura 5.

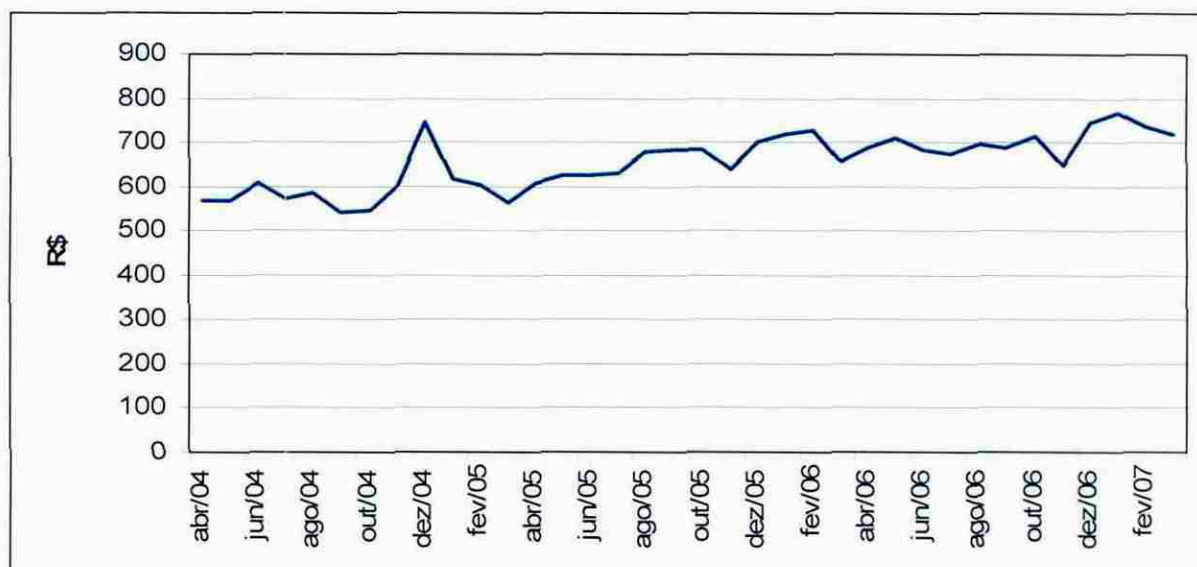


Figura 5: Valor Médio da Folha de Pagamento dos Trabalhadores no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Pode-se observar que, houve um aumento no valor médio da folha de pagamento dos trabalhadores no comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis no período listado pela figura 5. Em abril de 2004, o valor médio da folha de pagamento no setor ficava um pouco abaixo dos R\$ 600,00 enquanto que, em março de 2007, o valor passou a ficar um pouco acima dos 700,00. Isso mostra que os trabalhadores do varejo estão recebendo salários um pouco melhores do que antes, pois as variações foram calculadas com desconto da inflação.

Nos períodos que compreenderam os meses de outubro a janeiro de 2004, 2005 e 2006 também houve picos de crescimento no valor médio da folha de pagamento dos trabalhadores do setor, pois o aumento dos valores pagos como comissão, também são responsáveis pelo aumento deste indicador.

Além de mostrar as variações nas vendas, no nível de emprego e na folha de pagamento dos trabalhadores do comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis, a pesquisa da Fecomércio-SC também se preocupou em abordar o comportamento do consumidor nas suas compras nesse setor. As formas como os consumidores pagam as suas compras no comércio varejista de vestuário estão listadas na figura 6.

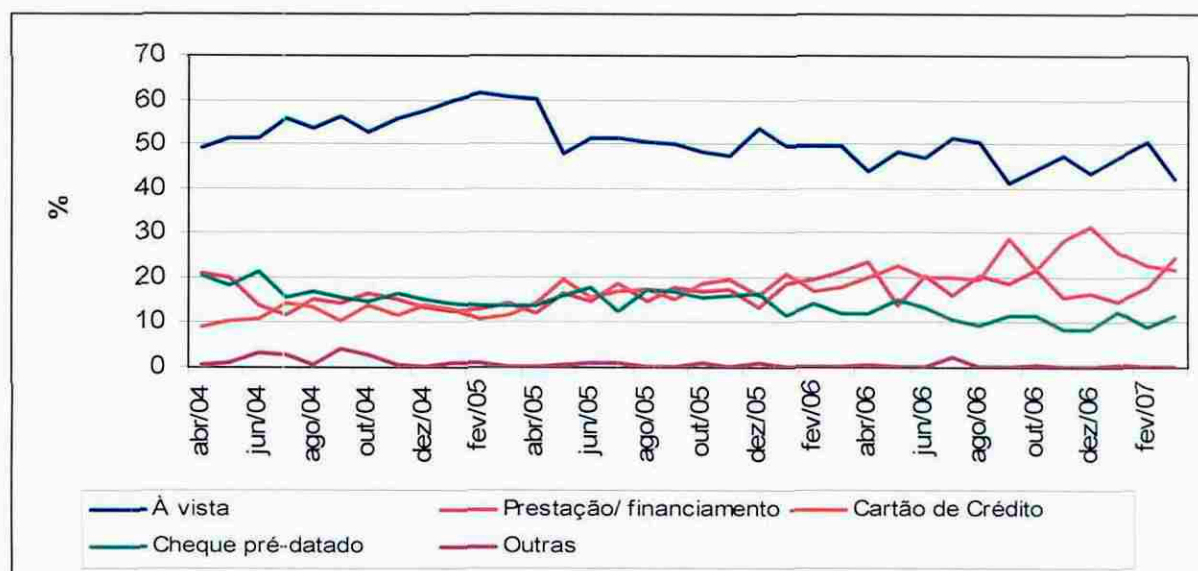


Figura 6: Formas de Pagamento Praticadas pelo Público Consumidor em Relação ao Faturamento do Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007
Fonte: Fecomércio-SC (2007)

De acordo com a figura 6, pode-se notar que, entre os meses de abril de 2004 a março de 2007, o pagamento à vista é a modalidade mais usada pelos consumidores enquanto que, as demais são bem menos usadas. Apesar de ser a forma de pagamento mais utilizada, o pagamento à vista vem caindo, pois no início do período, a mesma representava por volta da metade de todas as modalidades e, no final do período baixou para 40%.

Pode-se perceber também que, o pagamento com cartões de crédito vem crescendo, pois está se tornando cada vez mais acessível às pessoas, além de ser mais cômodo e seguro do que trafegar com dinheiro nas mãos. Esta prática está sendo incentivada por muitas lojas por se tratar de uma certeza de que a mesma receberá o dinheiro das compras.

Já o uso da modalidade cheque pré-datado está apresentando uma ligeira queda no período analisado. Isso se deve também ao fato de, atualmente, cada vez menos lojas os aceitarem, pois elas têm medo de não receber o dinheiro do pagamento por não se tratar de uma forma de pagamento tão segura quanto às demais. No início do período analisado, o cheque pré-datado representava por volta de 20% dos pagamentos e, no final do período, passou a representar por volta de 10%.

A pesquisa da Fecomércio-SC também analisou os níveis de inadimplência no setor entre os meses de abril de 2004 e março de 2007, conforme mostra a figura 7.

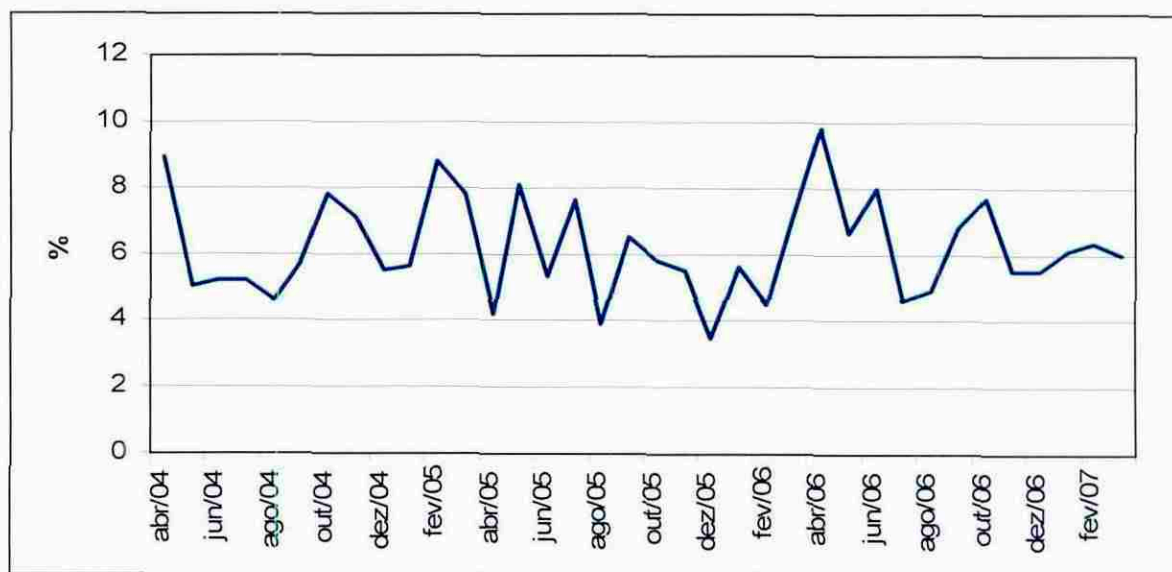


Figura 7: Níveis de Inadimplência no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Os níveis de inadimplência no comércio varejista de vestuário, que constam na figura 7, estão apresentando um comportamento muito irregular de um mês para o outro mas essa irregularidade tem acontecido dentro de uma mesma frequência, podendo-se dizer que, de alguma forma, a inadimplência está numa constante.

A inadimplência pode ser causada por diversos motivos, sendo que, entre estes, pode-se destacar o atraso nos salários, a realização de compras para terceiros, o aumento no nível de desemprego, o mau dimensionamento dos gastos e a doença.

Ao se comparar o nível de inadimplência no comércio varejista de vestuário com o aumento das vendas, percebe-se que, enquanto o nível de inadimplência oscila num ritmo menor, as vendas estão aumentando num ritmo bem maior. Com isso, pode-se constatar que os novos compradores no comércio varejista de vestuário estão honrando os seus compromissos de pagamento, pois as vendas estão crescendo e a inadimplência não.

Além da inadimplência, outra preocupação dos empresários do comércio de vestuário da grande Florianópolis é a existência de cheques devolvidos que podem gerar a inadimplência ou pelo menos o incômodo para obter o dinheiro do pagamento. A figura 8 apresenta os níveis de devolução de cheques entre o período de abril de 2004 e março de 2007.

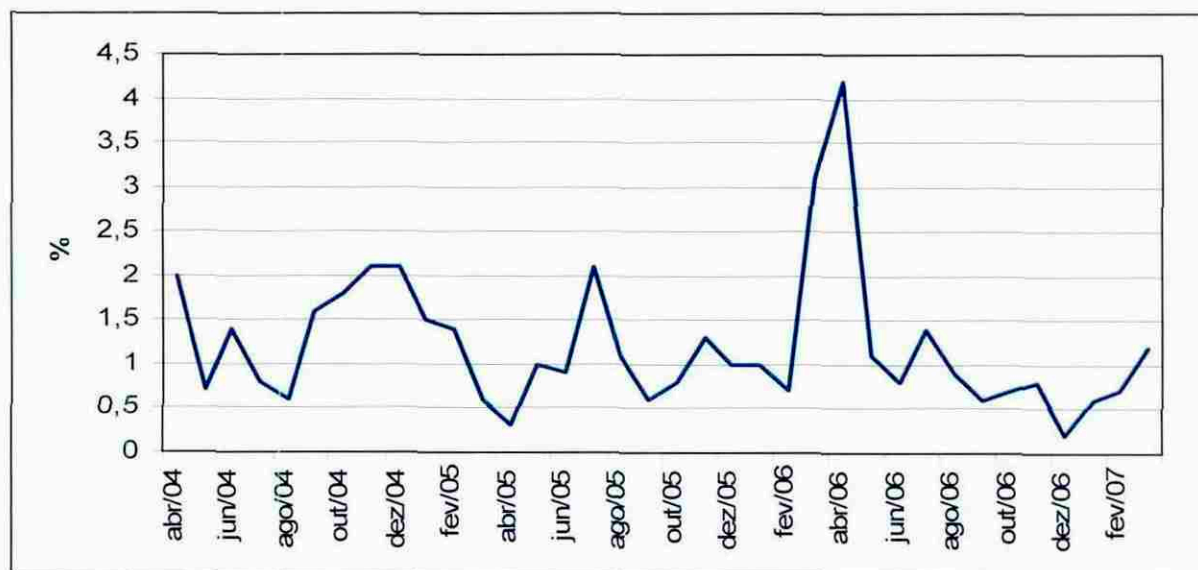


Figura 8: Níveis de Devolução de Cheques no Comércio Varejista de Vestuário da Grande Florianópolis de Abril de 2004 a Março de 2007

Fonte: Fecomércio-SC (2007)

Através da figura 8, pode-se verificar que, os níveis de cheques devolvidos no comércio varejista de vestuário da grande Florianópolis também possuem um comportamento muito irregular de um mês para o outro mas nota-se que houve uma queda no número de cheques devolvidos entre abril e dezembro de 2006, voltando a aumentar no ano de 2007.

A ocorrência de cheques devolvidos se dá porque muitos consumidores estão passando por situações de dificuldade financeira como a insuficiência de fundos, o atraso salarial e o desemprego. Além disso, outros fatores podem estar contribuindo para que esta prática aconteça como, por exemplo, o empréstimo do nome a terceiros e a falta de planejamento adequado nos gastos.

4.2.1.8 Clientes

Os dados referentes aos clientes da Benevento foram obtidos através de uma entrevista não-estruturada com a proprietária da mesma. A proprietária citou que os clientes da loja são compostos por, na sua essência, mulheres, já que a organização se presta a vender roupas e acessórios femininos. Geralmente, as clientes costumam fazer parte de uma faixa etária acima dos 35 anos. A figura 9 mostra a proporção de clientes entre os sexos feminino e masculino.

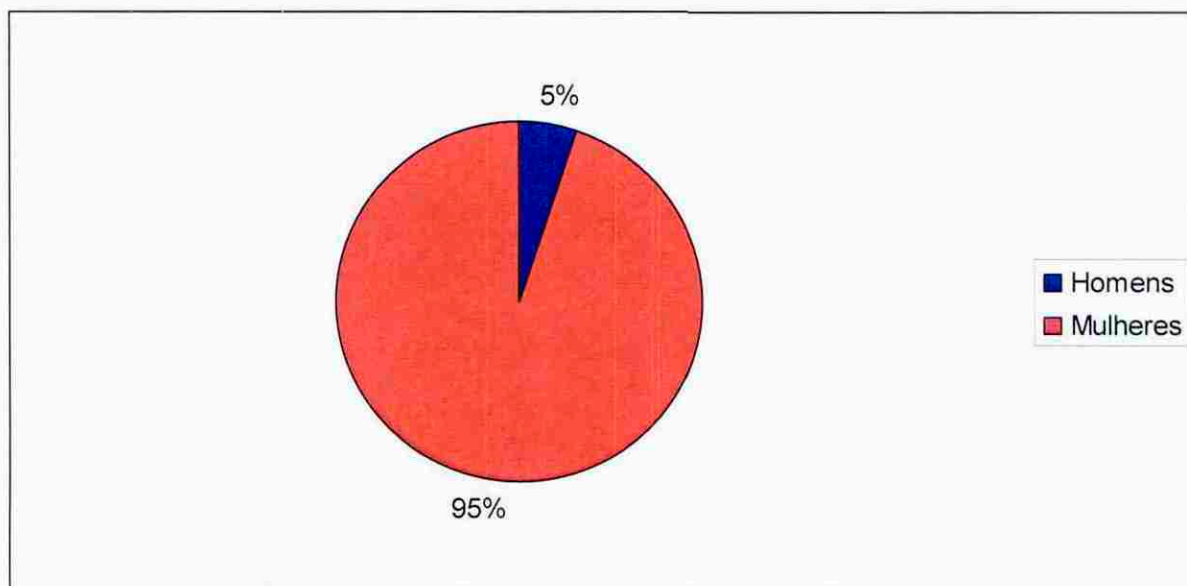


Figura 9: Sexo dos Clientes

Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

A figura 9 revela que apenas 5% dos clientes são homens, sendo que, estes vão até a loja para comprar roupas ou acessórios com a finalidade de presentear as suas respectivas esposas. Já a faixa etária dos clientes da Benevento é mostrada na figura 10.

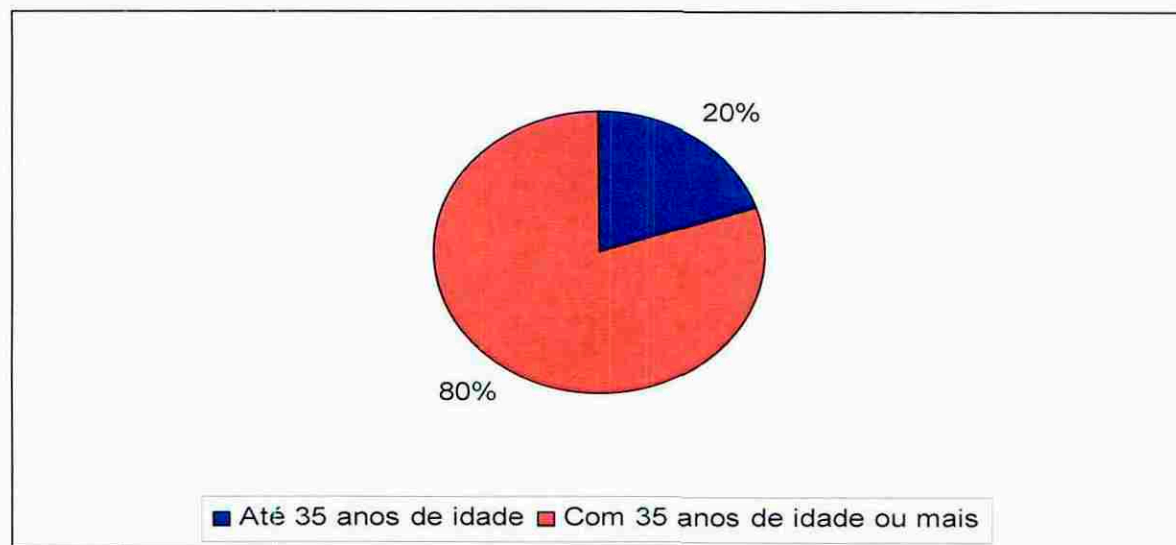


Figura 10: Faixa Etária dos Clientes

Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

A faixa etária dos clientes da Benevento é composta por 80% de pessoas com 35 anos de idade ou mais devido ao fato da mesma não se propor a vender roupas da moda jovem. Os 20% restantes é composto por pessoas que, apesar terem menos de 35 anos, gostam de se

vestir como pessoas mais velhas ou são filhos que comprem roupas ou acessórios para presentear as suas mães.

Como fora mencionado anteriormente, as mulheres representam quase a totalidade dos clientes da loja, sendo que, a maior parte delas são funcionárias públicas ou profissionais liberais como, por exemplo, médicas, dentistas e advogadas e fazem parte das classes média e média alta. Elas costumam ser independentes financeiramente e pagar as suas próprias compras feitas na loja.

O fato da maior parte das clientes da loja ser funcionárias públicas ou profissionais liberais não é surpreendente, pois a loja vende roupas que são voltadas para o dia-a-dia e o passeio. Portanto, muitas vezes, as roupas compradas na loja são usadas para trabalhar.

Assim, pode-se definir o público-alvo da Benevento como sendo composto por funcionárias públicas ou profissionais liberais do sexo feminino com 35 anos de idade ou mais.

Quanto ao hábito de compras na loja, geralmente, as clientes costumam comprar na loja repetidamente e são conhecidas da proprietária e da funcionária. As clientes costumam voltar a comprar na loja num intervalo entre um e dois meses. A frequência das compras costuma ser mensal ou a cada 2 meses. O fato da maior parte das clientes serem amigas ou conhecidas da proprietária e da funcionária tornou a inadimplência quase zero.

4.2.1.9 Concorrentes

A proprietária considera as lojas que vendem roupa feminina para o passeio e para o dia-a-dia nos shoppings e no centro de Florianópolis como os principais concorrentes da Benevento devido ao fato das mesmas estarem numa mesma região demográfica que as mesmas.

Entre os concorrentes da loja que atuam nos shoppings, a proprietária destaca as lojas Renner, as lojas Makenji e as lojas C&A. As três lojas são de grande porte e por estarem situadas em shoppings, proporcionam, além das compras, maior conforto, segurança e opções de lazer às pessoas que os freqüentam do que nas lojas de rua como, por exemplo, a Benevento.

As lojas Renner é uma empresa que foi fundada em 1922 no Rio Grande do Sul mas somente começou a se expandir para se tornar uma grande organização no decorrer da década de 90. Ela se caracteriza como uma loja de departamentos com especialização em moda e

vende roupas dos mais diversos estilos. Atualmente, a empresa conta com 86 lojas no Brasil, sendo 29 em São Paulo, 13 no Rio Grande do Sul, 11 no Rio de Janeiro, 6 no Paraná, 5 em Minas Gerais, 6 em Santa Catarina, 3 no Distrito Federal, 3 em Pernambuco, 2 no Ceará, 2 em Goiás, 1 no Espírito Santo, 1 no Mato Grosso, 1 no Mato Grosso do Sul, 1 na Bahia, 1 em Sergipe e 1 no Amazonas. Em Florianópolis, o grupo possui lojas no Beiramar Shopping e no Shopping Iguatemi.

A Makenji foi criada no estado de Santa Catarina e se expandiu para os demais estados do sul e o estado de São Paulo. A empresa vende roupas de vários estilos e tem seu foco na moda jovem, masculina e feminina. Na capital catarinense, a Makenji possui lojas no Beiramar Shopping, Floripa Shopping e Shopping Iguatemi.

A C&A é uma das maiores cadeias de varejo de moda do mundo. A organização foi criada em 1841 na Holanda e teve a sua primeira loja no Brasil em 1976 em São Paulo. Hoje, ela está presente na maior parte do território nacional com suas mais de 100 lojas. A loja se enfoca na moda infantil, masculina e feminina. A C&A possui lojas no Beiramar Shopping e no Shopping Iguatemi.

Em relação a essas lojas, a Benevento possui outras desvantagens como, por exemplo, o fato destas poderem apresentar aos consumidores uma maior variedade de roupas, possuírem maior porte, poderem oferecer preços menores aos consumidores por comprarem em maior quantidade e disporem de um grande aparato tecnológico facilitando a compra por parte dos clientes.

Por outro lado, a Benevento apresenta algumas vantagens em relação a essas empresas como, por exemplo, o fato dela poder ter um relacionamento mais informal com os mesmos e poder ser mais flexível nas negociações de venda de roupas, pois os clientes têm mais facilidade de ter contato com a proprietária da loja. Outra vantagem é que a empresa é focada apenas no vestuário de passeio e dia-a-dia para mulheres acima de 35 anos, enquanto que, essas grandes lojas vendem roupas também para o gênero oposto e de várias faixas etárias, o que torna a Benevento uma empresa especializada num público mais específico e com condições de atendê-lo melhor e com mais proximidade.

Enquanto que, nas grandes lojas, geralmente, costumam haver uma grande quantidade de peças roupas iguais à venda, na Benevento, a quantidade de roupas iguais é bem menor porque as clientes não costumam gostar de encontrar outras pessoas na rua usando peças de roupas iguais. Pode-se dizer que as peças de roupas da Benevento são praticamente exclusivas, pois a proprietária, além de buscar as roupas junto aos fornecedores em São Paulo, não se preocupa em comprar as roupas se baseando numa grande quantidade mas, sim, na

qualidade e diversidade. A proprietária costuma comprar roupas para revender que agradem às suas atuais clientes, pois a mesma tem certo conhecimento dos gostos delas, o que garante um tratamento mais exclusivo.

Além dessas grandes lojas, a Benevento possui outros concorrentes que atendem ao mesmo público e vendem o mesmo tipo de roupas e acessórios. Assim como a Benevento, essas lojas são consideradas como boutiques.

Como exemplos de concorrentes da Benevento que também se destinam a vender roupas femininas e acessórios para mulheres com mais de 35 anos, pode-se citar a Coloritã que possui uma loja no Centro da cidade e outra no Floripa Shopping, a Vera Stefanello que é uma boutique localizada perto da Avenida Beira-Mar Norte, A Doris K que está situada no Centro próximo ao Beiramar Shopping, a Kanto A Boutique que tem 2 lojas na região central de Florianópolis, a Summertime Boutique e a Boutique Geranium que estão situadas a Rua Almirante Lamago e as boutiques Stroke e Zarkos que estão estabelecidas no Beiramar Shopping.

Assim como a Benevento, essas boutiques concorrentes trabalham com várias marcas renomadas que atraem a atenção de muitas mulheres para a compra apesar do preço, muitas vezes, não ser tão atrativo. As clientes aceitam pagar mais para ter uma roupa de grife. Já as redes Renner, Makenji e C&A trabalham com marcas mais populares.

Em relação às boutiques concorrentes, a Benevento tem a desvantagem de estar numa área bem menor do que as mesmas, pois ela tem apenas 24 m² e também o fato da loja ter apenas uma funcionária, fazendo com que seja pequena a capacidade de atendimento já que fica muito difícil para uma pessoa atender a vários clientes ao mesmo tempo. Esse fator é um grande limitador para as vendas. As boutiques concorrentes têm, pelo menos, 3 funcionárias.

Outra desvantagem da empresa é que ela não usa a mídia para divulgar a sua marca e os produtos que vende enquanto que, algumas das concorrentes anunciam em veículos de comunicação como jornal, por exemplo. A loja sequer possui um site na internet que é uma ferramenta que pode ajudar na divulgação de qualquer empresa.

Como vantagem em relação a várias dessas boutiques, pode-se citar o fato da proprietária ter a preocupação de escolher as roupas em suas viagens para depois revender, o que garante que menos peças fiquem encalhadas no estoque já que ela consegue obter roupas e acessórios que caem no gosto de suas clientes. A maioria das boutiques concorrentes recebe diretamente as roupas e os acessórios das grifes em suas lojas, o que pode acarretar na vinda de itens que não necessariamente venham a ser vendidos.

4.2.1.10 Fornecedores

As informações relacionadas aos fornecedores foram obtidas mediante conversas com a proprietária da loja. Ela citou que, tanto as roupas como os acessórios que são revendidos pela loja são adquiridos pela mesma em viagens que faz especificamente para adquirí-los. Geralmente, os produtos que a proprietária adquire são trazidos por ela mesma quando retorna de viagem à Florianópolis. Somente quando muitas mercadorias são adquiridas, ela solicita que esses produtos sejam entregues na loja pelo Correio através do serviço Sedex. As viagens da proprietária com esses propósitos, basicamente, são para a cidade de São Paulo.

Atualmente, os fornecedores de roupas e acessórios da Benevento são: Di Cássio Confecções Ltda, Ik Ahn Indústria e Comércio de Modas Ltda, Simple Life Confecções Ltda, Fé Modas Indústria de Vestuário Ltda, Confecções Sistel Ltda EPP, H.S.J. Confecções Ltda, PPL Confecções Exportação e Importação Ltda, Tosca Boutique Comercial Ltda, Profile Indústria e Comércio de Confecções Ltda, Bonequinha de Luxo Acessórios Indústria e Comércio Ltda, X Comercial Ltda ME e CTI Acessórios de Moda Ltda, Malharia Fiota Indústria e Comércio Ltda EPP, C.A.B. Mercantil e Serviços Ltda, Rocalon Modas Ltda EPP, Soft One Roupas e Acessórios Ltda, M.R. Comércio de Couros Ltda ME e Confecções Camerata Ltda.

A proprietária compra as mercadorias nestas empresas mas com frequência costuma mudar de fornecedores, pois está sempre disposta a adquirir as novidades no mercado da moda feminina. A Benevento já teve outros fornecedores que foram sendo substituídos conforme o gosto da proprietária e de seus clientes. Os produtos que as atuais empresas fornecedoras fabricam e as grifes que as mesmas são proprietárias estão discriminadas no quadro 4.

As empresas fornecedoras de roupas e acessórios femininos se concentram na cidade de São Paulo, principalmente nos bairros Itaim Bibi e Bom Retiro, conhecidos como grandes centros fornecedores destes tipos de produtos. Estas empresas vendem as suas mercadorias no atacado através dos seus *show-rooms* de pronta-entrega que são lugares específicos para a venda aos lojistas representantes de seus produtos no país a fora.

A Benevento adquire as sacolas para colocar as mercadorias junto a Emplaspel Indústria e Comércio de Embalagens Ltda que possui a sua sede na cidade de São José dos Pinhais, no estado do Paraná. A empresa fabrica embalagens de papel e de plástico.

- A Di Cássio Confeções Ltda fabrica calças, túnicas, twinsets, saias e blusas e as vende para os seus representantes com a grife Create que é de sua propriedade.
- A Ik Ahn Indústria e Comércio de Modas Ltda é proprietária da marca Moça Bonita e fabrica blazers, vestidos, saias, blusas, camisas, twinsets, calças e jaquetas.
- A empresa Simple Life Confeções Ltda é a responsável pela grife que leva o mesmo nome que a sua razão social e confecciona vestidos, regatas, twinsets, blusas e camisas.
- A Fé Modas Indústria de Vestuário Ltda possui a marca Controvento e vende calças, conjuntos de jaquetas e calças, conjuntos de spencers e saias, camisas e casacos aos seus representantes.
- As Confeções Sistel Ltda EPP, possuem uma marca de mesmo nome e produzem camisetas e vestidos.
- A H.S.J. Confeções Ltda fabrica camisetas com a sua grife C/2.
- A PPL Confeções Exportação e Importação Ltda confecciona calças, casacos e saias jeans, casacos bordados jeans, blazers jeans e camisas, todos levando a sua grife que se chama Freixenet.
- A Tosca Boutique Comercial Ltda tem sob a sua responsabilidade uma grife que possui o mesmo nome da empresa e confecciona calças jeans e de veludo e jaquetas de veludo.
- A Profile Indústria e Comércio de Confeções Ltda possui a grife Profile vende roupas como, por exemplo, blusas, casacos, cardigans e blazers.
- A Bonequinha de Luxo Acessórios Indústria e Comércio Ltda é proprietária da marca que possui o mesmo nome da empresa e produz acessórios como, por exemplo, colares, brincos e pulseiras.
- A X Comercial Ltda ME possui a grife de acessórios Baru e fabrica colares, brincos, pulseiras e chaveiros.
- A CTI Acessórios de Moda Ltda produz anéis, brincos, pulseiras, chaveiros e colares com a grife Beth Barreto que é de sua propriedade.
- A Malharia Fiota Indústria e Comércio Ltda EPP é a responsável pela grife Filli Dell'Arte e confecciona blusas, cardigans, jaquetas, vestidos, calças leggin, camisas, saias e regatas.
- A C.A.B. Mercantil e Serviços Ltda possui a grife Li Barros e confecciona vestidos, saias e blusas.
- A Rocalon Modas Ltda EPP tem sob o seu domínio a grife L'Etage e produz regatas, camisas e vestidos.
- A Soft One Roupas e Acessórios Ltda tem a propriedade da marca Tour Les Jours e confecciona blusas, saias e vestidos.
- A M.R. Comércio de Couros Ltda ME é a proprietária da marca Márcia Rocha e produz bolsas e cintos.
- As Confeções Camerata Ltda são responsáveis pela marca que apresenta o mesmo nome da empresa e fabrica saias, camisões, vestidos, blusas, calças leggin e regatas.

Quadro 4: Fornecedores de Roupas e Acessórios da Benevento e suas Grifes

Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

Por já estar no mercado há 20 anos, a Benevento construiu uma reputação respeitável entre os seus fornecedores devido ao fato de costumeiramente honrar os seus compromissos

financeiros em dia com os mesmos. Isso contribuiu para que a empresa adquirisse uma imagem sólida e que se estabelecesse uma relação de confiança entre as partes, diferentemente de quando iniciou no negócio.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Depois de analisar as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, a empresa precisa verificar se existe competência interna para se defender das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas.

Esta etapa contempla a análise dos recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a loja, ou seja, a estrutura da empresa, os recursos humanos, as suas instalações e as finanças.

4.2.2.1 Estrutura da Empresa

As decisões mais importantes da Benevento são tomadas pela proprietária Izabel Etcheverry e, desta forma, a decisão vai de cima para baixo na organização, sendo cumprida por ela e pela única funcionária que a empresa possui. A proprietária é responsável por todo o planejamento da organização, que apesar de não ser documentado formalmente, ajuda a dar diretrizes para quem trabalha nela e a coordenar e controlar os resultados.

Pelo fato de ser uma micro empresa e nela trabalharem apenas 2 pessoas, a proprietária e uma funcionária, as mesmas são multifuncionais para que não haja desperdícios de tempo e de dinheiro. A proprietária é responsável pelas aquisições das roupas e acessórios que, mais tarde são disponibilizados à venda. Sendo assim, ela é responsável por negociar com os fornecedores a respeito dos itens e de seus respectivos preços. Para isso, a proprietária costuma viajar constantemente para adquirir os produtos e o destino mais freqüente é a cidade de São Paulo. De vez em quando, ela ajuda a funcionária a vender os produtos na loja. À proprietária, ainda cabe estipular o preço das mercadorias a serem vendidas.

Já a funcionária é a principal responsável pelas vendas na loja porque ela, além de abrir e fechar o estabelecimento, fica o dia inteiro voltada para o atendimento ao público. Ela também é responsável pela limpeza, pela arrumação da vitrine e das mercadorias da loja e por colocar os preços das mercadorias destinadas à venda. Além disso, cabe a funcionária

controlar as contas da loja que são pagas pela proprietária. Assim, percebe-se que tanto a funcionária quanto a proprietária possuem funções bem definidas mas se ajudam mutuamente quando necessário.

Desta forma, pode-se notar que existem apenas dois níveis hierárquicos na loja, a cúpula estratégica formada pela proprietária, que é auxiliada pela assessoria, e o núcleo operacional formada pela única funcionária, não existindo assim a linha intermediária, pois somente a proprietária remete as ordens à funcionária. Mesmo assim, a funcionária possui uma certa autonomia para tomar algumas decisões na ausência da proprietária, já que há um grande relação de confiança entre ela e a funcionária que trabalha na loja há 10 anos.

A empresa não apresenta um organograma formalizado, mas o organograma poderia ser representado por dois níveis, a direção da empresa representada pela proprietária que é responsável pelas decisões estratégicas da empresa e o núcleo operacional representado pela única funcionária responsável pela atividade fim da empresa que é a venda de roupas e acessórios femininos. Além disso, a loja conta com a acessória externa de um escritório de contabilidade. O organograma da Benevento está representado através da figura 11, a seguir:

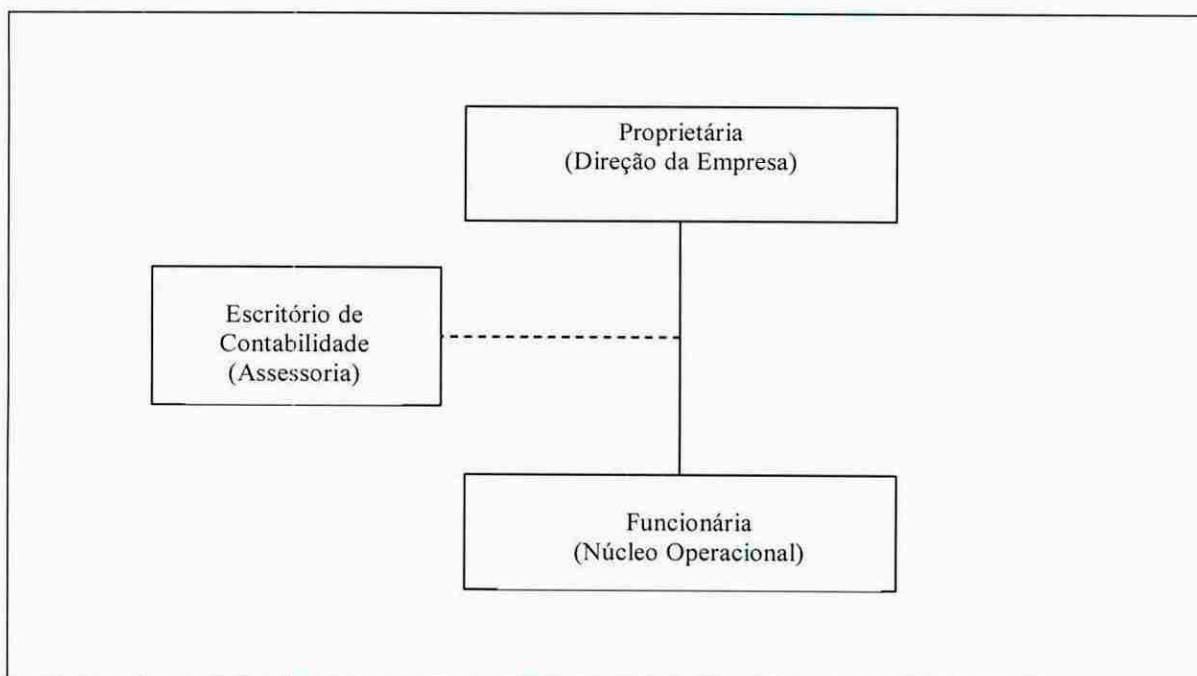


Figura 11: Organograma da Benevento Comércio Vestuário Ltda
Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

Por se tratar de uma loja muito pequena, não existe a divisão formal de departamentos como marketing, financeiro, administrativo e recursos humanos. A proprietária desempenha o

papel de todos esses departamentos, contando com a ajuda da única funcionária. Pode-se dizer que, a estrutura da Benevento é bem enxuta.

4.2.2.2 Recursos Humanos

A pessoa responsável pelos recursos humanos da empresa é a própria proprietária, pois todas as atividades referentes a esta área estão concentradas em suas mãos. Obviamente, a única funcionária é subordinada à proprietária.

A proprietária citou que, a empresa não possui uma política para admitir funcionários até porque, nos seus 20 anos de história, a funcionária atual foi apenas a segunda funcionária a trabalhar na loja e já se encontra na mesma há 10 anos. Tanto quando a primeira funcionária na história da empresa foi contratada como também a segunda, não houve formas de seleção formalizadas, pois elas foram baseadas na amizade. Assim como, a primeira funcionária quanto à segunda, a proprietária possui muita confiança porque, além de serem amigas de infância dela, são amigas também da família da proprietária.

Na loja, não existe um treinamento formalizado quando há o ingresso de um novo membro. Além disso, não existe nenhum regulamento interno por escrito, apenas há regras que são intrínsecas, ou seja, não estão documentadas mas, mesmo assim, são seguidas.

A única pessoa que cumpre rigorosamente os horários de chegada e saída na loja é a funcionária, pois ela é a responsável por abrir e por fechar a loja e a proprietária nem sempre está na loja. Não há nenhum mecanismo para controlar, seja manual ou eletrônico como, por exemplo, um relógio ponto, a entrada e a saída da funcionária. Isso acontece porque há uma grande relação de confiança entre ela e a proprietária.

Geralmente, a funcionária entra em férias no mês de janeiro ou de fevereiro, aproveitando o fato do movimento na loja ser menor e a mesma só abrir em meio expediente de segunda à sexta das 13 às 19 horas, não abrindo aos sábados. Neste período, a proprietária a substitui na loja. No restante do ano, a loja fica aberta de segunda à sexta das 9 às 12 horas e das 14 às 19 horas e, aos sábados, das 9 às 12 horas.

A organização não possui um plano de cargos e salários mas a proprietária tem o costume de conceder pequenos reajustes anuais à sua funcionária. Já o ambiente de trabalho na loja é tranquilo, pois a atividade feita pela funcionária apresenta muito poucos riscos para a sua segurança.

4.2.2.3 Instalações

Situada a Rua Presidente Coutinho, 636, Loja 3, Centro, Florianópolis, Santa Catarina, a loja funciona apenas em local que, atualmente, é um ponto comercial como qualquer outro mas, originalmente, era uma garagem, localizada abaixo da casa do proprietário que, há 20 anos, decidiu reformá-la com a finalidade de alugá-la para alguma atividade comercial e obter uma renda extra para si.

O local onde se encontra a loja apresenta 24 m², conforme anexo 2, dividido pela parte de atendimento da loja, a vitrine, o banheiro e o depósito, caracterizando-se como um ponto comercial muito pequeno.

A loja possui, em seu interior, uma arara que serve para colocar cabides de roupas, duas prateleiras fixadas na parede para expor roupas e acessórios, um balcão de atendimento com um computador, uma calculadora e uma máquina para passar cartão de crédito, uma mesa para mostrar a roupa esticada no ato do atendimento que possui também um expositor de bijuterias, um armário no depósito para estocar as roupas, um provador de roupas, um manequim para expor roupas na vitrine, uma poltrona e um sofá para a acomodação das pessoas que visitam a loja.

4.2.2.4 Finanças

Através deste tópico, pode-se verificar como se encontra a situação financeira da empresa atualmente. Para fazer esta análise, a tabela 11 apresenta as Demonstrações dos Resultados dos Exercícios (DREs) referentes aos anos 2004, 2005 e 2006.

Com a análise da tabela 11, pode-se notar que, o faturamento da empresa não se alterou de forma substancial entre os anos de 2004, 2005 e 2006. O faturamento decaiu de 2004 para 2005 mas voltou a aumentar timidamente entre 2005 e 2006. Apesar dessas pequenas alterações no faturamento, pode-se dizer que o mesmo encontra-se estagnado, já que, nos 3 períodos analisados tem-se situado na faixa dos R\$ 200.000,00 por ano.

Apesar de o faturamento ter se mantido estável entre os anos de 2004, 2005 e 2006, não se pode dizer o mesmo em relação ao lucro líquido da loja, pois, neste mesmo período, vem caindo ano a ano. Enquanto que o lucro líquido em 2004 era de R\$ 47.956,29, no ano de 2006, o mesmo passou a ser de R\$ 39.105,98, representando uma queda de 18,45%.

	2004	2005	2006
Receita Bruta	220.273,25	202.644,80	212.003,24
(-) Deduções			
Impostos	(12.585,61)	(8.849,06)	(10.325,77)
Receita Operacional Líquida	207.687,64	193.795,74	201.677,47
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(111.223,86)	(104.456,08)	(110.767,97)
Lucro Bruto	96.463,78	89.339,66	90.909,50
(-) Despesas Operacionais			
Despesas com Vendas	(22.049,46)	(19.743,54)	(21.196,79)
Despesas Administrativas	(17.995,15)	(18.599,18)	(20.179,18)
Despesas Financeiras	-	-	(3.526,49)
Lucro Antes do Imposto de Renda	56.419,17	50.996,94	46.007,04
(-) Provisão para Imposto de Renda	8.462,87	7.649,54	6.901,06
Lucro Líquido	47.956,29	43.347,40	39.105,98

Tabela 11: Demonstração dos Resultados dos Exercícios dos Anos de 2004, 2005 e 2006

Fonte: Benevento Comércio Vestuário Ltda

As quedas sucessivas no lucro líquido entre os anos de 2004 e 2006, apontadas pela tabela 11, são resultado da estagnação do faturamento e do crescimento das despesas neste período, principalmente, administrativas, pois fazem parte dela itens como telefone, energia elétrica, água e aluguel que costumam ser reajustados ano a ano. Já as despesas com vendas têm variado conforme o faturamento, tanto que, em 2005, ano de menor faturamento (R\$ 202.644,80), também foi o ano com o menor dispêndio com esta natureza de despesa (R\$ 18.599,18).

Um ponto favorável às finanças da empresa é o fato da mesma raramente usar capitais de terceiros para honrar as suas obrigações, tanto que, nos anos de 2004 e 2005, ela não teve nenhuma despesa financeira. Durante os seus 20 anos de existência, a empresa pegou empréstimos poucas vezes mas, no ano de 2006, a organização pegou um empréstimo bancário de R\$ 5.000,00 para serem pagos em 12 meses, sendo que, 8 parcelas já foram pagas em pleno exercício 2006, resultando em uma despesa financeira de R\$ 3.526,49. A empresa efetuou o empréstimo para ter um pouco mais de capital de giro.

O faturamento da empresa não costuma ser constante ao longo do ano, tanto que, nos meses de janeiro e fevereiro, o movimento é bem fraco, pois é um período de férias em que as pessoas costumam viajar e, muitas vezes, já gastaram muito no fim do ano mas pagam os

gastos justamente nesta época. Nestes meses, devido ao baixo movimento, há 15 anos, a loja só abre de segunda à sexta das 13 às 19 horas. Os turistas, que visitam a cidade nestes meses, costumam realizar as suas compras nos balneários ou nos *shoppings-centers*, não resultando num aumento de movimento em uma loja de rua no centro de Florianópolis, já que ela fica no meio do caminho entre o comércio central e um *shopping*.

4.3 Análise de Oportunidades e Assuntos

Esta etapa também conhecida como análise SWOT serve para confrontar as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. O quadro 5 apresenta as evidências de oportunidades e ameaças identificadas para a Benevento Comércio Vestuário Ltda, além das suas forças e fraquezas.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • PIB per capita dos habitantes de Florianópolis é superior ao do Brasil; • Estabilidade da inflação no país; • Queda do desemprego no Brasil; • População feminina maior que a masculina em Florianópolis; • Maior expectativa de vida das mulheres em relação aos homens; • A vaidade feminina como fator impulsionador do consumo; • Desenvolvimento de tecnologias para aumentar a segurança e facilitar o controle dos produtos que são vendidos; • A internet como ferramenta de divulgação das empresas e seus produtos; • Evolução das vendas do comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Na média, a remuneração das mulheres é menor que a dos homens; • Grande quantidade de concorrentes; • Conforto disponibilizado pelos shoppings para atrair os consumidores; • Redução do nível de pagamentos à vista por parte do público consumidor no comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis; • Aumento da folha de pagamento dos trabalhadores do comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis.
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Grande quantidade de grifes a disposição de seus clientes; • Boa imagem perante seus fornecedores; • Estrutura enxuta e flexível; • Relacionamento próximo com os clientes; • Localiza-se em uma área com fluxo de pessoas; • A proprietária escolhe as roupas e os acessórios pessoalmente; • Pouca dependência de capitais de terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas opções de pagamento disponíveis para os clientes; • Trabalha somente com uma bandeira de cartão de crédito e débito; • A loja e os produtos são divulgados apenas no “boca-a-boca” e na vitrine; • A inexistência de um site da empresa na internet; • Nenhuma atividade na loja é feita com o auxílio do computador; • Dimensões físicas reduzidas da loja; • Utilização de apenas uma funcionária para atender os clientes; • Poucas vendas nos meses de janeiro e fevereiro.

Quadro 5: Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas

Fonte: Primário (2007)

4.4 Objetivos

Nesta seção, primeiramente é determinada a missão da empresa que é de suma importância para a elaboração do plano estratégico de marketing, pois fornece linhas de orientação para que a loja possa se apoiar. Com a missão determinada, parte-se do princípio de que todos os esforços devam seguir as premissas contidas nela para que os mesmos não sejam dirigidos para longe da razão de existir da organização.

A empresa nunca elaborou uma missão mas, por meio deste estudo, o autor e a proprietária a desenvolveram com base na procura de estar sempre disponibilizando produtos e atendimento de qualidade aos seus clientes. A missão da empresa está descrita a seguir:

“Comercializar produtos e oferecer serviços de qualidade relacionados à moda feminina, proporcionando satisfação aos clientes, de modo a garantir o crescimento da Benevento Comércio Vestuário Ltda e de seus colaboradores.”

Além de se elaborar a missão da empresa, esta etapa serve também para determinar os objetivos de marketing para a organização em estudo. Os objetivos de marketing são estabelecidos de acordo com as informações obtidas no diagnóstico da empresa. Desta maneira, os seguintes objetivos foram determinados para o período que compreende o ano de 2008:

- a) Aumentar o faturamento da organização em 30% para o período proposto;
- b) Promover a organização e seus produtos para obter mais clientes.

Após o estabelecimento da missão e dos objetivos, podem-se definir as estratégias para alcançá-las.

4.5 Estratégias de Marketing

Para viabilizar o alcance dos objetivos propostos, as seguintes estratégias foram delineadas:

- a) Mudar a sede da loja para um local maior também no centro da cidade;
- b) Contratar duas mulheres para trabalhar na loja como vendedoras;
- c) Trabalhar com mais uma bandeira de cartão de crédito e débito;
- d) Elaborar formas de parcelamento do pagamento das compras efetuadas pelos clientes;
- e) Informar os clientes, através de e-mails, a respeito das trocas de coleções e das promoções;
- f) Criar um site na internet para a empresa;
- g) Colocar anúncios da empresa em jornal de grande circulação na cidade.

As estratégias formuladas neste estudo serão explicadas nos programas de ação que estão apresentados na seção a seguir.

4.6 Programas de Ação

Após definir as estratégias a serem adotadas, o próximo passo é direcioná-las através de programas de ações. Estes programas servem como roteiros de implementação das estratégias e como teste da realidade. Eles informam as ações a serem realizadas, os responsáveis pelas mesmas, os prazos de execução e os recursos necessários para a implementação das estratégias.

As ações referentes à estratégia “a”, que é mudar a sede da loja para um local maior também no centro da cidade, estão apresentadas no quadro 6 a seguir:

Estratégia “a”: Mudar a sede da loja para um local maior também no centro da cidade.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Procurar loja comercial para alugar no centro de Florianópolis em classificados de jornal.	Janeiro	Izabel Etcheverry	Sem Custos
Alugar uma loja comercial com aprox. 75 m ² .	Fevereiro	Izabel Etcheverry	R\$ 1.700,00/mês
Realizar a mudança dos móveis e das mercadorias da loja.	Fevereiro	Izabel Etcheverry	R\$ 300,00
Decorar a nova sede da loja.	Fevereiro	Izabel Etcheverry	R\$ 5.000,00
Informar os clientes sobre a mudança de local através de ligações telefônicas.	Março	Nelly da Silva Araújo	R\$ 300,00

Quadro 6: Ações referentes à Estratégia “a”

Fonte: Primário (2007)

Em relação à estratégia “a” apresentada no quadro 6, a primeira ação seria procurar por lojas comerciais disponíveis para alugar no centro de Florianópolis em classificados de jornal. Esta ação não teria custo porque a proprietária já é assinante de um jornal que é o Diário Catarinense. A necessidade de mudar o local da loja se justifica pelo fato da mesma ter apenas 24 m², o que representa um tamanho muito reduzido que já está atrapalhando o exercício das atividades da empresa. Como na atual sede da loja a empresa gasta R\$ 800,00 com aluguel, se a empresa mudar para um local maior, este valor ajudaria a pagar um aluguel de aproximadamente R\$ 2.500,00, representando um gasto específico deste quesito no plano de apenas R\$ 1.700,00.

A estratégia “b” que é contratar 2 mulheres para trabalhar na loja como vendedoras tem as suas ações especificadas no quadro 7.

Estratégia “b”: Contratar 2 mulheres para trabalhar na loja como vendedoras.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Anunciar emprego para vendedoras nos classificados do principal jornal de Florianópolis.	Janeiro	Izabel Etcheverry	R\$ 60,00
Entrevistar as candidatas às vagas de vendedoras.	De Janeiro a Fevereiro	Izabel Etcheverry	Sem Custos
Escolher duas candidatas para trabalharem como vendedoras da loja.	Fevereiro	Izabel Etcheverry	R\$ 1.200,00/mês
Desenvolver essas vendedoras através de treinamentos.	A partir de Fevereiro	Nelly da Silva Araújo	Sem Custos
Passar a manter a loja aberta no horário do almoço.	A partir de Março	Nelly da Silva Araújo	Sem Custos

Quadro 7: Ações referentes à Estratégia “b”
Fonte: Primário (2007)

A primeira ação da estratégia “b” mostrada pelo quadro 7 é a de anunciar emprego para trabalhar como vendedoras na loja nos classificados do jornal Diário Catarinense aos domingos, terças, quartas e quintas do mês de janeiro de 2008. Com a contratação de mais duas vendedoras para a loja, a mesma passará a ter 3 funcionárias e não precisará mais fechar as portas no horário de almoço, pois não será mais só uma pessoa para cuidar da loja. Cada nova funcionária receberia um salário de R\$ 600,00 por mês para trabalhar por 6 horas de segunda a sexta e por 3 horas aos sábados. As alternâncias de horário de trabalho entre as novas funcionárias permitiriam que a loja permanecesse aberta durante o horário de almoço.

A estratégia “c” possui apenas uma ação que é mostrada no quadro 8.

Estratégia “c”: Trabalhar com mais uma bandeira de cartão de crédito e débito.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Alugar uma máquina para passar a aceitar pagamentos através de cartões de crédito e débito da Mastercard.	A partir de Janeiro	Izabel Etcheverry	R\$ 100,00/mês

Quadro 8: Ações referentes à Estratégia “c”

Fonte: Primário (2007)

A empresa utiliza apenas a bandeira Visa para compras com cartão de débito e crédito e muitas pessoas que comprem na loja reclamam que querem pagar as suas compras com cartões de outras bandeiras, pois não possuem cartão de crédito e débito com a bandeira Visa. As bandeiras de cartões mais usadas no país são a Visa e a Mastercard. Por isso, se a loja resolver adotar mais uma bandeira de cartões, ela seria da Mastercard. Como a loja paga R\$ 85,00 por mês de aluguel da máquina para passar os cartões Visa, estipulou-se que, se a empresa adotar também a bandeira Mastercard, pagará até R\$ 100,00 por mês para alugar outra máquina para passar cartões.

As ações da estratégia “d” que é a de elaborar formas de parcelamento do pagamento das compras efetuadas pelos clientes estão apresentadas na sequência através do quadro 9:

Estratégia “d”: Elaborar formas de parcelamento do pagamento das compras efetuadas pelos clientes.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Aceitar o parcelamento das compras no cartão de crédito em até 4 vezes sem juros.	A partir de Janeiro	Nelly da Silva Araújo	Sem Custos
Fazer uma parceria com uma financeira para poder vender a prazo através de carnês	Janeiro	Izabel Etcheverry	Sem Custos
Contatar a financeira através da internet para fazer a aprovação de crédito dos clientes interessados em comprar através de carnês.	A partir de Janeiro	Nelly da Silva Araújo	Sem Custos

Quadro 9: Ações referentes à Estratégia “d”

Fonte: Primário (2007)

O quadro 9 mostra a primeira ação da estratégia “d” que é aceitar o parcelamento das compras no cartão de crédito em até 4 vezes sem juros permite que as pessoas, em muitos dos casos, comprem mercadorias que não comprariam se só fosse permitido comprar à vista. A possibilidade de parcelar as compras permite que a empresa aumente as suas vendas e, consequentemente, aumente a sua receita.

A segunda ação da estratégia “d” que é fazer uma parceria com uma financeira para poder vender a prazo através de carnês é interessante para a loja porque significaria mais uma forma de venda e não representa custos para a empresa, pois a financeira pode ganhar dinheiro em cima dos juros dos clientes que atrasarem os pagamentos, os custos dos boletos seriam pagos pelos clientes e a empresa não correria riscos de levar calotes já que ela receberia o dinheiro da financeira mesmo que o cliente não pagasse. A dívida dos clientes com a loja seria transferida para a financeira que ficaria responsável por cobrá-los.

A estratégia “e”, que é apresentada pelo quadro 10, significa informar os clientes, através de e-mails, a respeito das trocas de coleções e das promoções.

Estratégia “e”: Informar os clientes, através de e-mails, a respeito das trocas de coleções e das promoções.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Formular informativos sobre as coleções outono-inverno e primavera-verão e as promoções que antecedem às trocas das mesmas para serem enviados por e-mail aos clientes cadastrados.	De Fevereiro a Março e de Julho a Agosto	Izabel Etcheverry	Sem Custos

Quadro 10: Ações referentes à Estratégia “e”
Fonte: Primário (2007)

A ação referente à estratégia “e” consiste em formular informativos sobre a coleção outono-inverno para serem mandados no mês de março e a coleção primavera-verão para serem mandados no mês de agosto, além de informar sobre as promoções nos meses que antecedem às trocas destas coleções. O envio destes informativos por e-mail serviria para despertar a volta dos clientes à loja e o consumo.

A estratégia “f” que é criar um site na internet para a empresa possui algumas ações que estão descritas no quadro 11. A loja precisa de um site para poder divulgar mais a empresa e os seus produtos. Além disso, serviria também como mais um canal de comunicação entre os clientes e a empresa, pois se poderiam enviar mensagens para a empresa através do site. Na ação de fotografar as mercadorias da empresa não existiria custo, pois seriam feitas através de uma máquina fotográfica digital que a proprietária possui. Já a última ação desta estratégia, que é a de enviar e-mails para os clientes cadastrados, serviria para divulgar a existência do site e pedir para que os mesmos os visitassem.

Estratégia “f”: Criar um site na internet para a empresa.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Registrar para a empresa o domínio na internet www.boutiquebenevento.com.br .	Janeiro	Izabel Etcheverry	R\$ 30,00
Reunir informações para o site como histórico, grifes, coleções e contato.	Janeiro	Izabel Etcheverry	Sem Custos
Fotografar as mercadorias da loja para colocar no site.	A partir de Janeiro	Izabel Etcheverry	Sem Custos
Construir o site da empresa.	De Janeiro a Março	Izabel Etcheverry	R\$ 800,00
Hospedagem com manutenção permanente do site.	A partir de Março	Izabel Etcheverry	R\$ 100,00/mês
Enviar e-mails para os clientes cadastrados informando-os da existência do site da loja.	Março	Nelly da Silva Araújo	Sem Custos

Quadro 11: Ações referentes à Estratégia “f”
Fonte: Primário (2007)

A estratégia “g” consiste em colocar anúncios da empresa em jornal de grande circulação na cidade e as suas ações estão apresentadas no quadro 12.

Estratégia “g”: Colocar anúncios da empresa em jornal de grande circulação na cidade.			
<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Recursos Necessários</i>
Contratar o serviço de designer gráfico para fazer o anúncio de jornal para a empresa	Janeiro	Izabel Etcheverry	R\$ 100,00
Colocar anúncio no caderno feminino Donna DC, veiculado aos domingos no jornal Diário Catarinense, duas vezes por mês.	A partir de Fevereiro	Izabel Etcheverry	R\$ 48,00/anúncio

Quadro 12: Ações referentes à Estratégia “g”
Fonte: Primário (2007)

Na primeira ação da estratégia “g”, mostrada pelo quadro 12, a empresa contrataria o serviço de um designer gráfico para que se faça um anúncio bonito. Já a segunda ação desta estratégia consiste em colocar um anúncio da empresa no jornal Diário Catarinense a cada dois domingos, por se tratar, segundo o jornal, do dia em que o mesmo é mais lido. O caderno do jornal que seria escolhido para colocar o anúncio é o Donna DC, voltado para o público feminino. Este caderno seria o ideal para a empresa colocar o anúncio devido ao fato da loja vender roupas e acessórios femininos. O anúncio conteria o endereço e o site da empresa e

seria uma interessante forma de tornar a empresa e o seu site mais conhecido perante o público feminino.

O quadro 13 sintetiza as estratégias propostas e os seus custos de implementação.

	<i>Ações</i>	<i>Custos</i>
<i>Estratégia "a"</i>	Procurar loja comercial para alugar no centro de Florianópolis em classificados de jornal.	R\$ 0,00
	Alugar uma loja comercial com aprox. 75 m ² .	R\$ 18.700,00
	Realizar a mudança dos móveis e das mercadorias da loja.	R\$ 300,00
	Decorar a nova sede da loja.	R\$ 5.000,00
	Informar os clientes sobre a mudança de local através de telefonemas.	R\$ 300,00
<i>Estratégia "b"</i>	Anunciar emprego para vendedoras nos classificados do principal jornal de Florianópolis.	R\$ 60,00
	Entrevistar as candidatas às vagas de vendedoras.	R\$ 0,00
	Escolher 2 candidatas para trabalharem como vendedoras da loja.	R\$ 14.400,00
	Desenvolver essas vendedoras através de treinamentos.	R\$ 0,00
	Passar a manter a loja aberta no horário do almoço.	R\$ 0,00
<i>Estratégia "c"</i>	Alugar uma máquina para passar a aceitar pagamentos através de cartões de crédito e débito da Mastercard.	R\$ 1.200,00
<i>Estratégia "d"</i>	Aceitar o parcelamento das compras no cartão de crédito em até 4 vezes sem juros.	R\$ 0,00
	Fazer uma parceria com uma financeira para poder vender a prazo através de carnês	R\$ 0,00
	Contatar a financeira através da internet para fazer a aprovação de crédito dos clientes interessados em comprar através de carnês.	R\$ 0,00
<i>Estratégia "e"</i>	Formular informativos sobre as coleções outono-inverno e primavera-verão e as promoções que antecedem às trocas das mesmas para serem enviados por e-mail aos clientes cadastrados.	R\$ 0,00
<i>Estratégia "f"</i>	Registrar o domínio na internet www.boutiquebenevento.com.br .	R\$ 30,00
	Reunir informações para o site como histórico, grifes, coleções e contato.	R\$ 0,00
	Fotografar as mercadorias da loja para colocar no site.	R\$ 0,00
	Construir o site da empresa.	R\$ 800,00
	Hospedagem com manutenção permanente do site.	R\$ 1.000,00
	Enviar e-mails para os clientes cadastrados informando-os da existência do site da loja.	R\$ 0,00
<i>Estratégia "g"</i>	Contratar o serviço de designer gráfico para fazer o anúncio de jornal para a empresa	R\$ 100,00
	Colocar anúncio no caderno feminino Donna DC, veiculado aos domingos no jornal Diário Catarinense, duas vezes por mês.	R\$ 1.152,00
Total		R\$ 43.042,00

Quadro 13: Custos Totais da Implementação das Estratégias Sugeridas

Fonte: Primário (2007)

4.7 Demonstração de Resultado Projetado e Controles

Depois de se apresentar os programas de ação deve-se mostrar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) projetado para o ano de 2008, referente ao objetivo do plano. A DRE serve para observar o faturamento, os custos, as despesas e os lucros de uma organização durante um período específico, tendo como objetivo subtrair as receitas dos gastos para se obter um resultado que pode ser lucro ou prejuízo.

A tabela 12 mostra a Demonstração do Resultado do Exercício projetado para o ano 2008 feita pelo autor deste estudo à Benevento Comércio Vestuário Ltda.

	2008
Receita Bruta	275.604,21
(-) Deduções	
Impostos	(13.423,50)
Receita Operacional Líquida	262.180,71
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(123.998,36)
Lucro Bruto	138.182,35
(-) Despesas Operacionais	
Despesas com Vendas	(21.196,79)
Despesas Administrativas	(20.179,18)
Despesas Financeiras	-
Despesas com o Plano de MKT	(43.042,00)
Lucro Antes do Imposto de Renda	53.764,38
(-) Provisão para Imposto de Renda	8.064,66
Lucro Líquido	45.699,72

Tabela 12: Demonstração do Resultado do Exercício Projetado para o ano de 2008

Fonte: Primário (2007)

A DRE projetada, que consta na tabela 12, foi baseada na DRE da empresa no ano de 2006. O objetivo desta projeção foi o mesmo do plano sugerido, ou seja, aumentar em 30% o faturamento da loja. O total das despesas previstas com o plano estratégico de marketing foi de R\$ 43.042,00, sendo que, esta quantia foi colocada separadamente das despesas com vendas e administrativas da empresa na DRE para dar mais destaque para as despesas do plano.

Com a análise da projeção da DRE para o ano de 2008, pode-se notar que, a lucratividade no período projetado é 16,86 % maior que no ano de 2006. O resultado líquido da DRE projetada foi de R\$ 45.699,72 e mostrou que o plano é viável e que a empresa poderá colocá-lo em prática sem ter que recorrer a empréstimos bancários já que esta prática raramente foi usada pela empresa na sua história e ela não gostaria de ter que usá-la.

Este plano estratégico de marketing será apresentado à proprietária da empresa, Izabel Etcheverry. Ela será responsável pela avaliação e controle do plano para que o mesmo possa ser eficaz. Deve-se lembrar que estas etapas acontecem juntamente com a implementação do plano e servem para verificar se o mesmo sendo feito corretamente. Caso aconteçam erros, a avaliação e o controle permitem que estes sejam corrigidos já que o plano é um documento flexível e que nele podem ser feitos ajustes para aperfeiçoá-lo.

A ferramenta sugerida para se fazer o controle deste plano consiste num formulário que discrimine as ações do plano, os responsáveis por elas, o período previsto e o realizado para cada ação e os custos orçados e reais das ações para que se possa fazer as comparações devidas e os ajustes necessários. Além destes, também se faz necessário um campo para colocar observações de qualquer natureza referentes às ações para que se tenha tudo documentado. O quadro 14 apresenta um exemplo de formulário de controle de um plano estratégico de marketing.

Estratégia	Ação	Responsável pela Execução	Tempo Previsto para Execução	Tempo Utilizado para Execução	Diferença entre o Tempo Previsto e Utilizado	Dinheiro Previsto	Dinheiro Utilizado	Diferença entre o Dinheiro Previsto e Utilizado	Observações

Quadro 14: Exemplo de um Formulário para o Controle de um Plano Estratégico de Marketing
Fonte: Primário (2007)

O quadro 14 mostra que este formulário permite a execução de um controle pontual para cada ação que compõe o plano estratégico de marketing, facilitando o controle do plano como um todo. O controle pontual das ações possibilita encontrar problemas pontuais nas mesmas e providenciar as correções necessárias de maneira mais rápida.

5 CONCLUSÕES

A Benevento Comércio Vestuário Ltda é uma empresa pequena que foi fundada há 20 anos mas já não está conseguindo crescer, pois os seus faturamentos nos últimos anos apresentavam-se praticamente estagnados. Desta forma, surgiu para o autor deste trabalho o desafio de fazer com que a loja pudesse crescer, representado pelo seguinte problema de pesquisa: quais as ações mercadológicas adequadas para aumentar o faturamento da Benevento Comércio Vestuário Ltda ME ao longo do ano de 2008, considerando o município de Florianópolis no primeiro semestre de 2007?

Para conseguir responder esta pergunta foi elaborado um plano estratégico de marketing para a empresa. Para ajudar a responder esta pergunta alguns objetivos específicos foram formulados.

O primeiro objetivo deste estudo foi analisar o ambiente externo e interno da organização. Na análise do ambiente externo, constatou-se que, vários índices econômicos como o PIB e a inflação estão apresentando resultados que animam a atividade do comércio, a demografia da cidade de Florianópolis anima quem vende artigos destinados às mulheres por elas estarem em maior número, a legislação brasileira facilita a cobrança de impostos de micro-empresas optantes do SIMPLES como a Benevento, muitas mulheres compram movidas pelo consumismo e pela vaidade, novas tecnologias estão surgindo para facilitar a vida de lojistas e consumidores, a organização preocupa-se em não criar lixo em demasia e o mercado de varejo de roupas está crescendo em Florianópolis.

Ainda na análise do ambiente externo, verificou-se que, os clientes da empresa são quase exclusivamente do sexo feminino com 35 anos ou mais, elas são funcionárias públicas ou profissionais liberais, a empresa possui concorrentes que são grandes lojas de departamentos e pequenas boutiques que enfatizam as grifes e a qualidade de seus produtos e o fato da loja ter o costume de ir até os seus fornecedores para adquirir as mercadorias.

No que se refere ao ambiente interno da empresa, notou-se que, a estrutura da empresa é muito simples pó ser composta apenas da proprietária e de uma funcionária, existe uma relação de muita confiança entre a proprietária e a funcionária, a loja está bem localizada mas se encontra em um imóvel muito pequeno e o faturamento da empresa se encontra num patamar estagnado devido a fatores limitantes como o espaço físico e a quantidade de funcionários.

Para alcançar o objetivo específico de realizar a análise SWOT da empresa, procurou-se analisar as oportunidades e ameaças existentes a ela e as suas forças e fraquezas.

As oportunidades apontadas para a Benevento foram: a superioridade do PIB per capita dos habitantes de Florianópolis em relação ao do Brasil; a estabilidade da inflação no país; a queda do desemprego no Brasil; o fato da população feminina ser maior que a masculina em Florianópolis; a maior expectativa de vida das mulheres em relação aos homens; a vaidade feminina como fator impulsionador do consumo; o desenvolvimento de tecnologias para aumentar a segurança e facilitar o controle dos produtos que são vendidos; a internet como ferramenta de divulgação das empresas e seus produtos; a evolução das vendas do comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis.

Já as ameaças verificadas para a organização foram: a remuneração das mulheres ser, na média, menor que a dos homens; a grande quantidade de concorrentes; o conforto disponibilizado pelos shoppings para atrair os consumidores; a redução do nível de pagamentos à vista por parte do público consumidor no comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis; o aumento da folha de pagamento dos trabalhadores do comércio varejista de vestuário da Grande Florianópolis.

Como forças da empresa, notou-se que, a empresa: possui grande quantidade de grifes a disposição de seus clientes; boa imagem perante seus fornecedores; uma estrutura enxuta e flexível; um relacionamento próximo com os clientes; localiza-se em uma área com fluxo de pessoas; manda a sua proprietária aos fornecedores para escolher as roupas e os acessórios pessoalmente; possui pouca dependência de capitais de terceiros.

As fraquezas da organização são: disponibilizar poucas opções de pagamento para os clientes; trabalhar somente com uma bandeira de cartão de crédito e débito; a loja e os produtos são divulgados apenas no “boca-a-boca” e na vitrine; a inexistência de um site da empresa na internet; nenhuma atividade na loja é feita com o auxílio do computador; as dimensões físicas reduzidas da loja; a utilização de apenas uma funcionária para atender os clientes; poucas vendas nos meses de janeiro e fevereiro.

O terceiro objetivo específico foi estabelecer os objetivos de marketing. Os objetivos criados para o ano de 2008 foram: aumentar o faturamento da organização em 30% para o período proposto; promover a organização e seus produtos para obter mais clientes. A partir destes objetivos foram estabelecidas as estratégias de marketing do plano.

Para se cumprir o quarto objetivo deste trabalho que foi propor estratégias de marketing para o plano, o autor criou 7 estratégias. As estratégias propostas foram: mudar a sede da loja para um local maior também no centro da cidade; contratar duas mulheres para

trabalhar como vendedoras na loja; trabalhar com mais uma bandeira de cartão de crédito e débito; elaborar formas de parcelamento do pagamento das compras efetuadas pelos clientes; informar os clientes, através de e-mails, a respeito das trocas de coleções e das promoções; criar um site na internet para a empresa; colocar anúncios da empresa em jornal de grande circulação na cidade. Para as estratégias propostas, foram desenvolvidos programas de ação que servem como roteiros de implementação das mesmas.

O quinto objetivo específico foi estabelecer as ações necessárias para operacionalizar as estratégias propostas. Para as 7 estratégias estabelecidas, foram criadas 23 ações, sendo que, muitas destas não possuíam custos de implantação, enquanto que, as que possuíam custos proporcionaram a realização da Demonstração do Resultado do Exercício projetado para o ano 2008. Estas ações, ao serem implantadas, custariam R\$ 43.042,00 que seria o valor das despesas do plano estratégico de marketing.

Já o último objetivo específico é avaliar e controlar o plano mediante os resultados das ações propostas. Como forma de avaliação do plano, foi utilizada a Demonstração do Resultado do Exercício projetado para o ano de 2008 e verificou-se que o plano estratégico de marketing para a Benevento é viável. Para se realizar o controle do plano foi sugerida a utilização de um formulário que discrimine as ações do plano, os responsáveis por elas, o período previsto e o realizado para cada ação e os custos orçados e reais das ações para que se possa fazer as comparações devidas e os ajustes necessários. Além destes, o formulário deveria conter um campo para colocar observações de qualquer natureza referentes às ações para que se tenha tudo documentado.

Assim, o problema de pesquisa que se referia a desenvolver ações mercadológicas para aumentar o faturamento da Benevento foi respondido no capítulo referente aos programas de ação, onde foram listadas as ações referentes às estratégias, responsáveis pelas execuções, prazos para fazer as ações e os custos das mesmas.

Diante do que foi mostrado neste trabalho, recomenda-se que este plano de marketing seja aplicado à Benevento por se acreditar que este pode ajudá-la a se desenvolver. Este trabalho pode ser utilizado também como forma de dados secundários em futuros trabalhos e por pessoas que estejam interessadas em conhecer a realidade de uma micro-empresa que vende roupas e acessórios femininos.

REFERÊNCIAS

AJUDA EMOCIONAL. **Vaidade feminina.** Disponível em: <<http://ajudaemocional.tripod.com/rep/id39.html>> Acesso em: 30/04/2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hil do Brasil, 1977.

ARAÚJO, Osinaldo. **Plano de marketing.** Anais eletrônicos... Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br>>. Acesso em: 13/10/2006.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

INDEX MUNDI. **Brasil:** taxa de desemprego. Disponível em: <<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=br&v=74&l=pt>> Acesso em: 01/06/2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/#sub_indicadores> Acesso em: 03/03/2007.

INTERNET PRODUTO INTERNO BRUTO. **O que é PIB?** Disponível em: <<http://www.ipib.com.br/>>. Acesso em: 02/03/2007.

KISIL, Marcos; PUPO, Tânia R.G.B.. **Gestão da mudança organizacional.** São Paulo: USP, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MANSILLA, Darío Rodríguez. **Diagnóstico organizacional.** 3. ed. México D.F.: Alfaomega, 1999.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICKELS, William G., WOOD, Marian. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. LTC. Rio de Janeiro, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/legislacao.asp>>. Acesso em: 30/04/2007.

SEBRAE. **Mortalidade de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/> Acesso em: 29/04/2007.

SILVA, Jader Julio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico**: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. 170 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

SIMÕES, Roberto. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1983.

SISTEMA NACIONAL DE EMPREGOS DE SANTA CATARINA. **A mulher no mercado de trabalho em SC**. Disponível em: <<http://www.sine.sc.gov.br/diversas/arquivos/A%20MULHER%20NO%20MERC.%20TRAB.%20EM%20SC%202006.zip>> Acesso em: 30/05/2007.

UOL ÚLTIMAS NOTÍCIAS. **Expectativa de vida do brasileiro chega a quase 72 anos**. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/2006/12/01/ult23u273.jhtm>>. Acesso em: 07/05/2007.

VENDRAMINI, Luís Carlos; LIMA, Moziul Moreira. **Mercadologia**. São Paulo: McGraw do Brasil, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPEDIA. **Inflação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Infla%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 21/05/2007.

WIKIPEDIA. **Consumismo**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Consumismo>>. Acesso em: 22/05/2007.

ANEXOS

Anexo 1: Logomarca da Benevento Comércio Vestuário Ltda.



Anexo 2: Fachada da Benevento Comércio Vestuário Ltda.

